

UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGEMBANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT JUWITA BEKASI
TAHUN 2010**

TESIS

**MASYITOH
0906502664**

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM STUDI KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
DEPOK
DESEMBER 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGEMBANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT JUWITA BEKASI
TAHUN 2010**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi Rumah Sakit**

**MASYITOH
0906502664**

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM STUDI KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
DEPOK
DESEMBER 2010**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Masyitoh

NPM : 0906502664

Mahasiswa Program : Kajian Administrasi Rumah Sakit

Tahun Akademik : 2009 – 2010

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan plagiat dalam penulisan tesis saya yang berjudul :

PENGEMBANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT JUWITA BEKASI TAHUN 2010

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan plagiat maka saya akan menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar – benarnya.

Depok, 28 Desember 2010



(Masyitoh)

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Masyitoh

NPM : 0906502664

Tanda Tangan : 

Tanggal : 28 Desember 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Masyitoh
NPM : 0906502664
Program Studi : Kajian Administrasi Rumah Sakit
Judul Tesis : Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada
Rumah Sakit Juwita Bekasi Tahun 2010

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Rumah Sakit pada Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : DR. drg. Yaslis Ilyas, MPH ()

Penguji : Prof.dr. Purnawan Junadi, MPH, Ph.D ()

Penguji : drg. Wahyu Sulistiadi, MARS ()

Penguji : DR. dr. Meliana Zailani, MARS ()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 28 Desember 2010

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur saya panjatkan kepada ALLAH Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat dan kasih sayang-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi Rumah Sakit.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini ingin saya mengucapkan terima kasih yang sedalam – dalamnya kepada:

1. Dr. drg. Jaslis Ilyas, MPH selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
2. Drg. Wahyu Sulistiadi, MARS selaku penguji yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya untuk turut mengarahkan saya dalam pembuatan tesis ini;
3. Prof.dr.Purnawan Junadi,MPH,PhD selaku penguji dan selaku dosen mata kuliah kepemimpinan strategis saya yang banyak memberikan kontribusi dalam logika berfikir saya dalam kehidupan sehari – hari.
4. Seluruh staf pengajar dan staf administrasi FKMUI yang senantiasa membantu saya selama perkuliahan.
5. DR.dr. Meliana Zailani, MARS selaku penguji yang telah menyediakan waktu untuk menguji saya.
6. Drg.Prima Dianawati Nur Anisa, MARS selaku direktur RS Juwita Bekasi yang telah memberikan ijin dan arahan kepada penulis dalam melakukan penelitian.
7. Kepala Bidang Keperawatan, Kepala Bagian Umum, dan seluruh kepala bagian dan staf rumah sakit RS Juwita Bekasi yang turut berperan dalam penelitian saya.

8. Almarhumah Ibu saya terkasih, yang telah menularkan semangat belajarnya kepada saya. Semoga ALLAH mengampuni segala dosa almarhumah.
9. Keluarga kecil tercinta ,suami saya Shaddik Bagdadi ST, MM, anak – anak saya, Ahmad Akram Shaddik Bagdadi dan Usamah Shaddik Bagdadi yang selalu mendukung dan memberikan pengertian penuh, “ *this is for you sons* “
10. Ayah dan adik – adik saya yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan.
11. Sahabat saya, Aprianti Shinta Dewi yang selalu memberikan dukungan dan menjadi sahabat terbaik.
12. Sahabat – sahabat seperjuangan di Program Pasca Sarjana Kajian Administrasi Rumah Sakit kelas reguler angkatan 2009, Desti, Neza, Maya, Esti, Krisna, Cok, Ari, Dewi, Ester, Linda, Mundi, Galuh, Anggi, Ani, Rizki atas kerja sama dan seluruh bantuannya.
13. Kepada semua pihak yang ikut membantu yang namanya tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Akhir kata, saya berdoa semoga ALLAH berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 28 Desember 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Masyitoh
NPM : 0906502664
Program Studi : Kajian Administrasi Rumah Sakit
Departemen : Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Fakultas : Kesehatan Masyarakat
Jenis karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Juwita
Bekasi Tahun 2010

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : Desember 2010

Yang menyatakan



(Masyitoh)

ABSTRAK

Nama : Masyitoh
Program Studi : Kajian Administrasi Rumah Sakit
Judul : Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Juwita Bekasi Tahun 2010.

Turn over pegawai Rumah Sakit Juwita Bekasi yang tinggi memberikan gambaran bahwa terdapat beberapa kendala dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kendala – kendala yang di hadapi rumah sakit dalam pengelolaan sumber daya manusia salah satunya dapat didiagnosa menggunakan sistem penilaian kinerja yang efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran sistem penilaian kinerja yang lama dan menemukan faktor – faktor yang mempengaruhinya sehingga dapat dijadikan dasar dalam pengembangan sistem penilaian kinerja karyawan yang baru. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang terbagi menjadi dua tahap penelitian. Tahap pertama untuk mendapatkan gambaran penilaian kinerja yang lama dan tahap yang kedua untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja yang baru. Data diperoleh dari wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah dan telaah data sekunder. Kerangka pikir dikembangkan dari teori Cascio (2010) dan Bernadine (2003).

Hasil penelitian tahap pertama didapatkan gambaran bahwa relevansi, sensitifitas, kehandalan, tingkat penerimaan dan kepraktisan sistem penilaian kinerja karyawan menurut informan masih kurang. Hasil penelitian tahap kedua mengembangkan sistem penilaian kinerja yang baru yang berdasarkan atas relevansi, sensitifitas, kehandalan, tingkat penerimaan dan kepraktisan.

Menurut informan sistem penilaian kinerja RS Juwita yang selama ini digunakan belum cukup efektif dalam pelaksanaannya. Untuk itu sistem penilaian kinerja yang baru dikembangkan berdasarkan komponen efektifitas menurut Cascio (2010).

Kata Kunci :
Sistem penilaian kinerja, karyawan, efektifitas

ABSTRACT

Name : Masyitoh
Study Program : A Study of Hospital Administration
Title : The Development of Performance Appraisal System on Employee at Juwita Hospital Bekasi 2010

Significant alteration on employee at Juwita Hospital Bekasi illustrates that there are some constraints in human resources management. The constraints are faced by hospitals in the management of human resources. One of the constraints which can be diagnosed is through utilizing an effective performance appraisal system.

This study is intended to get a portrait of the traditional performance of appraisal system and discover the factor that influences it with the intention that it will be employed as the resource in the development of employee performance appraisal system. This study applies qualitative method which is divided into two phases of research. The first phase is to acquire a portrait of the performance appraisal of the traditional and the second phase is to develop a new performance of appraisal system. Data is obtained from in-depth interviews, focus group discussions and review of secondary data. The conceptual framework is developed from the theory of Cascio (2010) and Bernadine (2003).

According to the informant the results of stage one is obtaining the idea that relevance, sensitivity, reliability, level of acceptance and practicability of appraisal system on employee performance according to the informant still inadequate. The second phase of research results is to develop a new performance of assessment system based on relevance, sensitivity, reliability, level of acceptance and practicality.

In addition to, the traditional appraisal system of employee performance at Juwita hospital has not been sufficiently effective on its execution. Furthermore new performance of appraisal system is developed based on the effectiveness of the components, according to Cascio (2010).

Key words:

Performance Appraisal System, employee, effectiveness

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii	
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii	
HALAMAN PENGESAHAN	iv	
KATA PENGANTAR	v	
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii	
ABSTRAK	viii	
<i>ABSTRACT</i>	ix	
DAFTAR ISI	x	
DAFTAR TABEL	xii	
DAFTAR GAMBAR	xiii	
DAFTAR LAMPIRAN	xiv	
BAB 1	PENDAHULUAN	
	1.1 Latar belakang	1
	1.2 Rumusan Masalah	7
	1.3 Pertanyaan Penelitian	7
	1.4 Tujuan Penelitian	8
	1.5 Manfaat Penelitian	8
	1.6 Ruang Lingkup Penelitian	9
BAB 2	TINJAUAN PUSTAKA	
	2.1 Penilaian Kinerja	10
	2.2 Penilai	14
	2.3 Instrumen Penilaian Kinerja	16
	2.4 Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja	25
	2.5 Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja	32
	2.6 Hambatan Dalam Penilaian Kinerja	36
	2.7 Efektifitas Penilaian Kinerja	39
BAB 3	GAMBARAN UMUM RUMAH SAKIT	
	3.1 Sejarah Rumah sakit	42
	3.2 Visi , Misi, Motto	43
	3.3 Struktur dan Ketenagaan	44
	3.4 Layanan RS JUWITA	47
	3.5 Kinerja RS JUWITA	49
BAB 4	KERANGKA PIKIR	
	4.1 Kerangka Pikir	51
	4.2 Definisi Istilah	53
BAB 5	METODOLOGI PENELITIAN	
	5.1 Desain Penelitian	57
	5.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian	57
	5.3 Informan Penelitian	57
	5.4 Pengumpulan Data	
	5.4.1. Sumber Data	58

	5.4.2. Instrumen Pengumpul data	58
	5.4.3. Uji Coba Instrumen	59
	5.4.4. Petugas pengumpul data	59
	5.4.5. Metode Pengumpulan Data	59
	5.4.6. Validasi Data	59
	5.4.7. Pengolahan Data	60
	5.4.8. Analisis Data	60
BAB 6	HASIL PENELITIAN	
	6.1 Hasil Penelitian Tahap Pertama	
	6.1.1. Karakteristik Informan	61
	6.1.2. Hasil Penelitian Tahap Pertama	64
	6.1.3. Efektifitas Penilai	66
	6.1.4. Efektifitas Instrumen Penilaian Kinerja	75
	6.1.5. Efektifitas Proses Pelaksanaan	81
	6.1.6. Efektifitas Manfaat Penilaian Kinerja	88
	6.2 Hasil Penelitian Tahap kedua	
	6.2.1. Karakteristik Informan Tahap Kedua	92
	6.2.2. Tahap Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Baru	94
BAB 7	PEMBAHASAN	
	7.1 Keterbatasan Penelitian	
	7.1.1. Keterbatasan Penelitian Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Pada RS Juwita Tahun 2010	105
	7.1.2. Keterbatasan Metodologi Penelitian	105
	7.2 Pembahasan Hasil Penelitian	
	7.2.1. Efektifitas Penilai	106
	7.2.2. Efektifitas Instrumen Penilaian Kinerja	108
	7.2.3. Efektifitas Proses Pelaksanaan	111
	7.2.4. Efektifitas Manfaat Penilaian	114
BAB 8	KESIMPULAN DAN SARAN	
	8.1 Kesimpulan	116
	8.2 Saran	118
	DAFTAR PUSTAKA	119
	DAFTAR LAMPIRAN	122

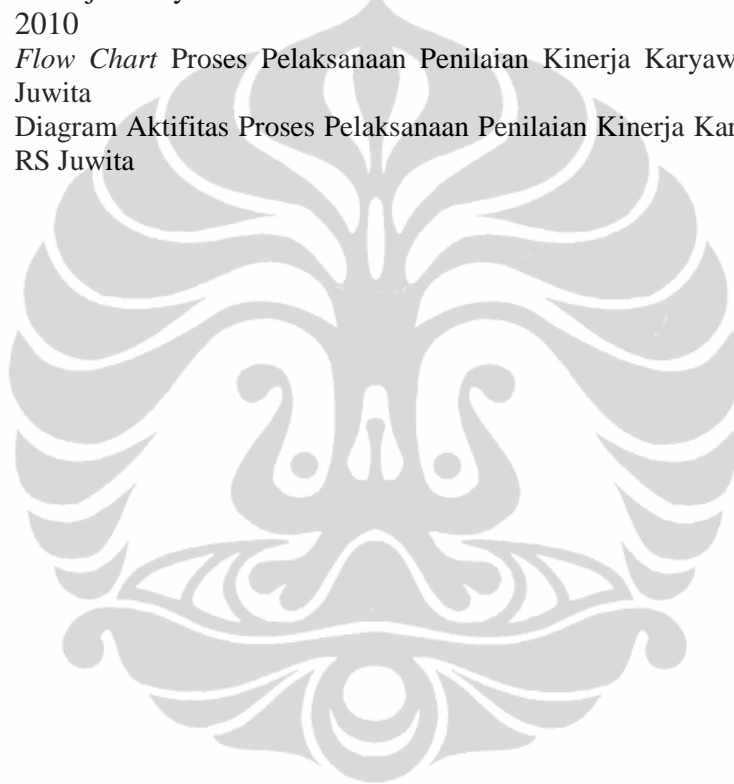
DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Ketenagaan RS Juwita Bekasi Tahun 2010	45
Tabel 3.2.	Data Kinerja RS Juwita Bekasi	49
Tabel 6.1.	Karakteristik Informan Wawancara Mendalam	62
Tabel 6.2.	Karakteristik Informan Diskusi Kelompok Terarah (<i>Focus Group Discussion</i>)	63
Tabel 6.3.	Karakteristik Informan Diskusi Kelompok Terarah (<i>Focus Group Discussion</i>) Tahap Dua	93
Tabel 6.4.	Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Karyawan Rumah Sakit Juwita	102



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja	25
Gambar 2.2.	Langkah Penyusunan Penilaian Kinerja	27
Gambar 2.3.	Tujuan Sistem Penilaian Kinerja	33
Gambar 3.1	Komposisi Pegawai Berdasarkan Latar belakang Pendidikan	46
Gambar 3.2.	Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Pekerjaan	46
Gambar 3.3.	Jumlah Kunjungan Pasien rawat Jalan Tahun 2009	50
Gambar 4.1.	Skema Kerangka Pikir Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Juwita Bekasi Tahun 2010	52
Gambar 6.4.	<i>Flow Chart</i> Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan RS Juwita	98
Gambar 6.5.	Diagram Aktifitas Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan RS Juwita	99



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Ijin Penelitian dan Menggunakan Data Dari RS Juwita
Lampiran 2	<i>Time Table</i> Kegiatan Penelitian
Lampiran 3	Struktur Organisasi PT. Sehati Medika Investama
Lampiran 4	Turn Over Pegawai RS Juwita Tahun 2010
Lampiran 5	Penilaian Karyawan Rs Juwita
Lampiran 6	Penjelasan Evaluasi Penilaian Kinerja Karyawan RS Juwita
Lampiran 7	Pedoman Wawancara Mendalam Untuk Pimpinan
Lampiran 8	Pedoman Wawancara Mendalam Untuk Karyawan
Lampiran 9	Pedoman Pertanyaan Diskusi Kelompok Terarah Tahap Pertama
Lampiran 10	Matriks Hasil Wawancara Mendalam dengan Pimpinan RS Juwita
Lampiran 11	Matriks Hasil Wawancara Mendalam dengan Karyawan RS Juwita
Lampiran 12	Matriks Hasil Diskusi Kelompok Terarah dengan Karyawan dan Kepala Bagian
Lampiran 13	Matriks Hasil Diskusi Kelompok Terarah Tahap Kedua
Lampiran 14	Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Karyawan RS Juwita Untuk Atasan Langsung
Lampiran 15	Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Untuk Rekan Kerja
Lampiran 16	Definisi Operasional Aspek Penilaian
Lampiran 17	Petunjuk Pengisian Instrumen Penilaian Kinerja Karyawan RS Juwita
Lampiran 18	Daftar Absensi Peserta Diskusi Kelompok Tahap Pertama
Lampiran 19	Daftar Absensi Peserta Diskusi Kelompok Terarah Tahap Dua

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah sakit sebagai salah satu unit tempat pelayanan kesehatan, bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat, masyarakat menuntut rumah sakit untuk dapat memberikan pelayanan dengan konsep *one step quality service* dimana seluruh kebutuhan pelayanan kesehatan dan pelayanan yang terkait dengan kebutuhan pasien harus dapat dilayani oleh rumah sakit secara mudah, cepat, akurat, bermutu dan biaya terjangkau (Ilyas, 2004).

Saat ini rumah sakit merupakan lahan bisnis yang sedang menjadi trend, hal ini terjadi akibat dari masuknya investor asing, perkembangan populasi kelas menengah atas, membaiknya tingkat pendapatan per-kapita, dan semakin kritisnya masyarakat dalam menjaga kesehatan serta memilih tempat untuk berobat.

Kondisi ini memperlihatkan kebutuhan akan layanan rumah sakit yang bermutu semakin meningkat seiring dengan semakin membaiknya perekonomian dan derajat kesehatan masyarakat. Dalam beberapa tahun belakangan ini, industri rumah sakit Indonesia telah mengalami perkembangan yang cukup berarti dengan diterbitkannya berbagai peraturan dan perundang-undangan yang bertujuan untuk mendorong investasi dan menciptakan kondisi bisnis dan jasa rumah sakit yang lebih baik. Terbukti, tidak hanya pemerintah yang memang berkewajiban menyediakan jasa layanan kesehatan kepada masyarakat, para pelaku bisnis pun kini semakin aktif berinvestasi di industri rumah sakit Indonesia. Hal inilah yang mendorong bermunculannya rumah sakit swasta baru dalam kurun waktu beberapa tahun belakangan ini.

DEPKES mencatat pada tahun 2008, jumlah rumah sakit di Indonesia mencapai 1.320 rumah sakit (DEPKES, 2008) atau bertambah sebanyak 86 rumah sakit dari posisi tahun 2003. Dari total 1.320 rumah sakit ini, 657 diantaranya

adalah milik swasta dengan rata-rata pertumbuhan jumlah rumah sakit per tahun sekitar 1,14%. Sisanya merupakan rumah sakit yang dibangun oleh pemerintah (Depkes, Pemprov/Pemkab/Pemkot, TNI/Polri, dan BUMN) (DEPKES, 2008).

Untuk kabupaten Bekasi, yang menjadi dasar hukum pelaksanaan perizinan tersebut adalah Perda Kota Bekasi No. 07 Tahun 2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Sarana Pelayanan Kesehatan Swasta. Respon pihak swasta untuk membuka usaha industri jasa kesehatan dalam bentuk rumah sakit sejak kewenangan perizinan ada di tingkat kota, menunjukkan peningkatan yang sangat tinggi. Dalam jangka waktu 6 tahun jumlah rumah sakit yang ada di Kota Bekasi meningkat tajam yaitu dari 11 rumah sakit pada tahun 2001 (1 RSUD dan 10 RS. Swasta) menjadi 35 rumah sakit pada tahun 2008 (1 RSUD dan 34 RS Swasta). Dimana dari 34 RS Swasta terdiri dari 27 sudah memiliki izin operasional, 2 izin mendirikan dan 5 baru mendapatkan rekomendasi walikota (Rohani, 2008).

Rumah sakit tersebut sudah menyebar di semua kecamatan di Kota Bekasi, meskipun distribusi tersebut tidak merata karena rumah sakit terpusat di Bekasi Timur dan Bekasi Selatan. Dimana di Kecamatan Bekasi Timur sudah ada 8 buah rumah sakit, di Kecamatan Bekasi Selatan sudah ada 7 buah rumah sakit sedangkan di Kecamatan yang lain tersebar antara 1-4 rumah sakit (Rohani, 2008).

Sampai saat ini jumlah tempat tidur rumah sakit di Kota Bekasi adalah 2645 tempat tidur (belum termasuk jumlah tempat tidur yang direncanakan oleh rumah sakit yang baru memiliki rekomendasi walikota) sehingga rasio antara tempat tidur dengan jumlah penduduk adalah 1 tempat tidur berbanding 700 jiwa. Bahkan untuk Kecamatan Bekasi Selatan ratio sudah mencapai 1 : 203 dan Bekasi Timur 1 : 445 (Rohani, 2008).

Menjamurnya beberapa rumah sakit swasta baru memunculkan persaingan diantara rumah sakit dalam memperebutkan pasien, untuk dapat memenangkan persaingan, maka rumah sakit harus mempunyai keunggulan kompetitif dibanding rumah sakit lainnya. Sumber daya alat dan prasarana yang lain memungkinkan untuk ditiru dan juga dipunyai oleh rumah sakit lain, tetapi tidak demikian dengan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah

satu keunggulan yang seharusnya di ciptakan, terus di kembangkan dan di pertahankan.

Seperti industri jasa lainnya, industri rumah sakit adalah jenis industri yang menggunakan banyak sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu tiang organisasi, yang merupakan motor penggerak roda organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misinya. Karenanya harus dipastikan sumber daya ini dikelola dengan sebaik mungkin agar mampu memberi kontribusi secara optimal.

Hal lain yang membuat peranan tenaga manusia menjadi penting adalah peranannya dalam memproduksi jasa. Di rumah sakit tidak dimungkinkan untuk memproduksi sebuah jasa kemudian disimpan dan baru digunakan kemudian hari. Di dalam rumah sakit produksi jasa dan konsumsinya berjalan secara simultan. Interaksi antara pemberi jasa dan konsumen merupakan bagian integral dari pengelolaan sebuah rumah sakit.

Rumah sakit merupakan organisasi pelayanan jasa yang mempunyai kespesifikan dalam hal SDM, sarana prasarana dan peralatan yang dipakai. Sering rumah sakit dikatakan sebagai organisasi yang padat modal, padat sumber daya manusia, padat teknologi dan ilmu pengetahuan serta padat regulasi. Padat modal karena rumah sakit memerlukan investasi yang tinggi untuk memenuhi persyaratan yang ada. Padat sumberdaya manusia karena didalam rumah sakit pasti terdapat berbagai profesi dan jumlah karyawan yang banyak. Padat tehnologi dan ilmu pengetahuan karena di dalam rumah sakit terdapat peralatan-peralatan canggih dan mahal serta kebutuhan berbagai disiplin ilmu yang berkembang dengan cepat. Padat regulasi karena banyak regulasi atau peraturan-peraturan yang mengikat berkenaan dengan syarat-syarat pelaksanaan pelayanan di rumah sakit (Salimah, 2009).

Jasa pelayanan kesehatan terus mengalami perubahan beberapa dekade terakhir diakibatkan oleh kemajuan teknologi, kemudahan mendapatkan informasi, bentuk – bentuk organisasi baru dalam jasa pelayanan kesehatan dan metode pembayaran baru. Tetapi perubahan itu tidak merubah konsumen dari jasa pelayanan kesehatan. Dimana konsumen dari organisasi penyedia jasa pelayanan kesehatan adalah manusia, terlepas dari semua perubahan dalam penyediaan jasa

pelayanan baik cara pembayaran, jenis pelayanan baik preventif, kuratif, rehabilitatif ataupun diagnostik, konsumennya adalah tetap manusia (Fried et al., 2005).

Sumber daya manusia di rumah sakit terdiri dari multi profesi yang terdiri dari tenaga kesehatan yang meliputi medis (dokter), paramedis (perawat) dan paramedis non keperawatan yaitu apoteker, analis kesehatan, asisten apoteker, ahli gizi, fisioterapis, radiographer, perekam medis dan tenaga non kesehatan yaitu bagian keuangan, administrasi, personalia dan lain - lain. Kualitas dari masing – masing profesi tersebut tentunya haruslah menjadi fokus perhatian departemen SDM. Salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas adalah melalui mekanisme penilaian kinerja karyawan yang efektif karena tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja.

Hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan. Sasaran penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang di evaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala.

Sementara itu bagi karyawan penilaian kinerja dapat digunakan untuk melihat sejauh mana prestasi mereka dan seberapa jauh dari standar yang ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu penilaian kinerja yang efektif memerlukan adanya umpan balik.

Perusahaan tidak cukup hanya memiliki sistem penilaian kinerja, tetapi sistem penilaian tersebut haruslah efektif , diterima, dapat digunakan dengan baik. Dengan begitu penilaian kinerja dapat mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berhubungan dengan analisa pekerjaan dan design, struktur, penempatan, pelatihan, pengembangan, perencanaan karir.

Penilaian kinerja digunakan untuk menilai hasil karya karyawan dalam suatu organisasi melalui sebuah instrument penilaian kinerja (Ilyas, 2002). Pendapat lain menurut Amstrong dan Baron dalam Mooney (Mooney, 2009) kinerja bukanlah hanya sebatas apa yang dihasilkan seseorang, tetapi juga bagaimana caranya menghasilkan.

Rumah Sakit Juwita Bekasi merupakan salah satu rumah sakit swasta yang ikut dalam era persaingan geliat industri rumah sakit. Berawal dari praktek berkelompok dokter spesialis kemudian menjadi rumah sakit bersalin dan akhirnya menjadi rumah sakit umum tipe C pada tahun 2009. Ketatnya persaingan industri Rumah sakit di Bekasi tentunya perlu siasati RS Juwita dengan meningkatkan kinerja dari karyawan yang terlibat di dalamnya. Tetapi sayangnya turn over pegawai di Rumah Sakit Juwita sangat tinggi . Selama tahun 2009 21 orang karyawan yang masuk sementara yang keluar sebanyak 17 orang (lampiran 4).

Turnover ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi turnover, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan. Tentu hal ini akan merugikan rumah sakit. Sebab, apabila seorang karyawan meninggalkan rumah sakit akan membawa berbagai biaya seperti: biaya penarikan karyawan yang menyangkut waktu dan fasilitas proses seleksi karyawan, biaya latihan, yang menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih, tingkat kecelakaan para karyawan baru biasanya cenderung tinggi, adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.

Turnover yang tinggi pada suatu bidang dalam suatu organisasi, menunjukkan bahwa bidang yang bersangkutan perlu diperbaiki kondisi kerjanya atau cara pembinaannya (Anonim, 2009). Kondisi kerja karyawan salah satunya dapat dilihat dengan menggunakan *tools* penilaian kinerja. Penilaian kinerja memiliki beberapa pengaruh terhadap fungsi sumberdaya manusia. Penilaian kinerja dapat mengarahkan untuk mendesign ulang suatu pekerjaan, memberikan informasi kepada manager tentang efektifitas sumber rekrutmen, seleksi, kriteria dan prosedur. Penilaian kinerja juga dapat memberikan informasi mengenai kebutuhan efektifitas dari pelatihan dan pengembangan karyawan dan dapat membrikan informasi mengenai *design* kompensasi karyawan(Fried and Fottler, 2008).

Tinggi nya angka turn over pada Rumah Sakit Juwita disebabkan oleh rendahnya kompensasi yang diterima oleh karyawan. Jika sistem penilaian kinerja dapat berjalan efektif maka permasalahan tersebut dapat didiagnosa sejak awal dan diharapkan dapat merimplikasi terhadap kebijakan kompensasi.

Memotret keadaan inilah penulis tertarik melihat lebih dalam departemen SDM dalam mengelola sumber daya manusia rumah sakit khususnya dalam penilaian kinerja karyawan. Untuk itulah judul yang diambil dalam penelitian ini adalah : **Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Juwita Bekasi Tahun 2010?**



1.2 Masalah Penelitian

Rumah sakit Juwita telah melaksanakan penilaian kinerja karyawan secara formal setiap tahun. Dalam mengambil keputusan personalia belum dapat sepenuhnya didasari dari hasil penilaian kinerja. Selain itu kondisi yang dilihat saat ini dilapangan adalah penilaian kinerja kurang menggambarkan kondisi kinerja karyawan sebenarnya. Padahal hasil dari sebuah penilaian kinerja yang baik sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan personalia yang tepat.

Untuk mencapai tujuan dari penilaian kinerja yang seharusnya ada baiknya kita melihat kondisi nyata dilapangan tentang pelaksanaan penilaian kinerja. Pendapat karyawan sebagai penilai ataupun yang dinilai sangat dibutuhkan untuk mendapatkan sebuah penilaian kinerja yang berkualitas. Pendapat karyawan dapat dijadikan bahan evaluasi penilaian kinerja yang selama ini sudah berlangsung.

Sehingga yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah **bagaimana sistem penilaian kinerja yang efektif bagi Rumah Sakit Juwita.**

1.3 Pertanyaan Penelitian

- 1.3.1 Bagaimana efektifitas penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Juwita ?
- 1.3.2 Mengidentifikasi faktor – faktor apa sajakah yang berpengaruh terhadap efektifitas penilaian kinerja karyawan pada Rumah Sakit Juwita ?
- 1.3.3 Bagaimanakah pemahaman karyawan terhadap sistem penilaian kinerja Rumah Sakit Juwita?
- 1.3.4 Sistem penilaian kinerja yang bagaimanakah yang efektif untuk Rumah Sakit Juwita?

1.4 Tujuan Penelitian

1.4.1 Tujuan Umum

Mendapatkan sistem penilaian kinerja yang efektif untuk diterapkan di Rumah Sakit Juwita pada tahun 2010.

1.4.2 Tujuan Khusus

- a) Mendapatkan gambaran tentang efektifitas penilaian kinerja karyawan yang digunakan selama ini.
- b) Mengidentifikasi faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi efektifitas penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Juwita.
- c) Mengajukan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru sebagai alternatif perbaikan sistem penilaian kinerja yang lama.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Bagi Rumah Sakit Juwita

Berdasarkan gambaran tersebut peneliti mengajukan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru dalam rangka perbaikan sistem penilaian kinerja di rumah sakit sehingga dapat membantu dalam membuat keputusan manajerial dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

1.5.2 Bagi Institusi Pendidikan

Penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi institusi pendidikan untuk memperdalam materi perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di rumah sakit.

1.5.3 Bagi Penulis

Penulis mendapatkan pengalaman berharga dalam bidang sumber daya manusia, khususnya dalam hal ini berkaitan dengan penilaian kinerja karyawan. Penelitian ini juga dapat di jadikan bahan acuan bagi penulis lain dalam menganalisa efektifitas penilaian kinerja di rumah sakit.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang terkait dengan efektifitas penilaian kinerja di Rumah Sakit. Variabel yang diduga mempengaruhi efektifitas penilaian kinerja adalah pemahaman informan terhadap Penilai, Instrumen Penilaian Kinerja, Proses Pelaksanaan dan Manfaat yang akan dilihat Relevansinya, Sensitifitas, Keandalan, Tingkat Penerimaan dan Kepraktisan.

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Juwita yang berlokasi di jalan Hasibuan nomer 78, Bekasi. Penelitian dilakukan di bagian SDM . Penelitian ini berusaha menggali pendapat karyawan tentang pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan selama ini melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah. Setelah mengetahui pendapat karyawan, maka penelitian dilanjutkan dengan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru.

Penelitian ini didasarkan oleh adanya temuan bahwa penilaian kinerja yang selama ini dilakukan belum memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pengambilan keputusan manajerial dan peningkatan kinerja karyawan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penilaian Kinerja

Melakukan sebuah penilaian kinerja bukanlah hal yang mudah. Akan banyak kesulitan yang ditemui untuk membuat sebuah penilaian kinerja yang berkualitas. Kesulitan ini tentunya dikarenakan tidak mudahnya untuk menilai kinerja karyawan secara akurat. Didalam sebuah industri jasa seperti halnya rumah sakit tentunya sangat memerlukan karyawan dengan kinerja yang tinggi. Pada saat yang sama sebenarnya karyawan juga memerlukan umpan balik untuk meningkatkan kinerja mereka sesuai tuntutan rumah sakit.

Penilaian kinerja adalah alat yang sangat bermanfaat tidak hanya mengevaluasi kinerja karyawan tetapi juga dapat meningkatkan kualitas kerja dan motivasi karyawan.

2.1.1 Definisi Penilaian kinerja

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel dalam suatu organisasi (Ilyas, 2002). Brumbach mendefinisikan penilaian kinerja sebagai tingkah laku dan hasil (Mooney, 2009).

Sedangkan Penilaian kinerja merupakan proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrument penilaian kinerja (Ilyas, 2002). Sementara menurut pendapat Rivai penilaian kinerja merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *Job performance* (Rivai et al., 2008).

Menurut Mejia (Gomez-Mejia et al., 2001) penilaian Kinerja adalah pengenalan, pengukuran dan pengaturan prestasi karyawan di dalam sebuah organisasi. Penilaian ini sebaiknya berorientasi pada aktifitas masa depan yang memberikan *feedback* yang berguna bagi karyawan dan melatih mereka meningkatkan aktifitasnya.

Wether dan Davis (Werther and Davis, 1996) mengartikan Penilaian Kinerja sebagai suatu proses dimana sebuah organisasi mengevaluasi kinerja individu di dalamnya. Jika terlaksana dengan baik, para karyawan, pengawas, Departemen SDM, dan organisasi akan memperoleh keuntungan dengan keyakinan dari usaha individu – individu tersebut sehingga dapat mencapai tujuan organisasi .

Sementara itu Henry Simamora (Simamora, 2001) mengartikan penilaian prestasi kerja sebagai suatu alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.

Pendapat yang tidak jauh berbeda mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses dimana organisasi - organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 1994).

Penilaian prestasi kerja adalah: Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti (Siagian, 1995):

1. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud
 - a. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
 - b. Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa

mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.

- c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan.
- e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Performance appraisal sendiri merupakan alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kerjanya ataukah belum (Rivai et al., 2008).

Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari (Gomez-Mejia et al., 2001) :

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan

potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

2.1.2. Kegunaan Penilaian Kinerja

Selain tujuan yang ingin dicapai penilaian kinerja juga memiliki kegunaan. Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembang perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu (Rivai et al., 2008): :

a. *Performance Improvement*

Berguna untuk memperbaiki kinerja pada masa yang akan datang

b. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja sangat membantu dalam pengambilan keputusan penentuan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk bonus ataupun yang lainnya.

c. Keputusan Penempatan

Promosi, transfer ataupun demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif seperti dalam bentuk penghargaan

d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Umpan balik kinerja sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan utamanya tentang karir spesifik dari karyawan, sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut.

f. Defisiensi Proses Penempatan Karyawan

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen.

g. Mengidentifikasi Ketidakkuratan Informasi

Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, dan hal lain dari sistem manajemen SDM.

h. Menginformasikan Kesalahan dalam Merancang Pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu gejala dari pekerjaan yang tidak tepat.

i. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja dapat menjamin bahwa penempatan dan kesempatan bukanlah suatu hal yang diskriminatif.

j. Mengatasi Tantangan - Tantangan Eksternal

Kadang – kadang penilaian kinerja seseorang dipengaruhi oleh lingkungan luar seperti, keuangan, keluarga, kesehatan, jika masalah tersebut tidak dapat diatasi melalui penilaian, maka departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.

k. Umpan Balik ke SDM

Baik buruknya kinerja seseorang di seluruh perusahaan menggambarkan bagaimana fungsi dari departemen SDM.

2.2. Penilai

Untuk melakukan penilaian kinerja seseorang harus : (1) berada dalam suatu posisi untuk mengamati perilaku dan prestasi individu (2) mengetahui dimensi atau ciri – ciri kinerja (3) paham dengan format skala dan instrument yang digunakan ; (4) termotivasi untuk melakukan penilaian yang hati – hati (Kneitner and Kinicki, 2003). Berdasarkan hal tersebut diatas terdapat beberapa kemungkinan untuk menjadi penilai (Cascio, 2010, Fried and Fottler, 2008, Ilyas, 2002):

1. Atasan langsung (*Immediate Supervisor*)

Atasan langsung dianggap orang yang paling tepat untuk melakukan penilaian kinerja bawahan, karena posisinya sangat strategis untuk melakukan observasi terhadap bawahan.

2. Rekan kerja

Rekan kerja dapat dijadikan sebagai penilai yang baik oleh karena keterlibatannya setiap hari secara bersama – sama, akan tetapi penilaian yang dilakukan oleh rekan kerja sangat di pengaruhi oleh kondisi hubungan pribadi.

3. Bawahan

Bawahan dapat menjadi sumber penilaian karena cara pandangnya yang berbeda dengan penilai yang lain. Cara penilaian bawahan sangat dipengaruhi oleh impresi bawahan terhadap atasannya. Bawahan sering menolak untuk memberikan penilaian karena takut mempengaruhi hasil penilaian kinerja dirinya oleh atasannya.

4. Diri Sendiri

Penilaian yang dilakukan oleh diri sendiri secara umum dilakukan bersamaan dengan penilaian oleh atasan. Karena besarnya kemungkinan bias penilaian ini lebih sering digunakan untuk tujuan pengembangan karyawan daripada untuk tujuan administratif (Fried and Fottler, 2008).

5. Pelanggan

Pelanggan dapat menjadi penilai temporer yang baik. Kinerja dapat dilihat obyektif saat berhadapan dengan pelanggan. Akan tetapi penilaian ini juga memiliki kelemahan karena waktu kontak yang minimal dan sangat dipengaruhi oleh ekspektasi atau harapan dari pelanggan tersebut, sehingga memungkinkan terjadinya bias dalam penilaian.

6. Penilaian 360 Derajat

Penilaian 360 derajat menggunakan berbagai sumber evaluasi diantaranya atasan langsung, bawahan langsung, diri sendiri dan rekan kerja. Hasil penilaian dilihat lebih adil oleh karyawan, selain itu penilaian menggunakan 360 derajat memungkinkan diperolehnya gambaran menyeluruh tentang kinerja karyawan.

Seorang penilai yang baik harus mengenal tugas dan tanggung jawab bawahan, mempunyai data yang akurat tentang kinerja masing-masing bawahan, mempunyai 'standar' yang digunakan untuk menilai kinerja bawahan (*Role Playing & Behavior Modelling*), dan dapat mengkomunikasikan penilaiannya kepada bawahan (*Role Playing & Behavior Modelling*)(Anonim, 2008).

Penilai juga sebaiknya lebih dari satu dan juga telah mendapatkan pelatihan tentang proses penilaian (Joedosastro, 2005). Selain dari kriteria tersebut diatas seorang penilai harus dapat menilai sesuai dengan pekerjaan dan tujuan dari penilaian. Hal itu meliputi hasil dari kerja (*Out Comes*) dan aktifitas yang dilakukan karyawan untuk mencapai hasil tersebut (*Behavior*)(Anonim, 2008).

2.3. Instrumen Penilaian Kinerja

2.3.1. Elemen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi.

Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (Werther and Davis, 1996) adalah :

A. Performance Standard

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Minimal sebuah standar kinerja, harus berisi dua jenis informasi dasar tentang apa yang harus dilakukan dan seberapa baik harus melakukannya. Standar kinerja merupakan identifikasi tugas pekerjaan, kewajiban, dan elemen kritis yang menggambarkan apa yang harus dilakukan. Standar kinerja terfokus pada seberapa baik tugas akan dilaksanakan (Cokroaminoto, 2007).

Agar berdaya guna, setiap standar atau kriteria harus dinyatakan secara cukup jelas sehingga manajer dan bawahan atau kelompok kerja mengetahui apa yang diharapkan dan apakah telah tercapai atau tidak. Standar haruslah dinyatakan secara tertulis dalam upaya menggambarkan kinerja yang sungguh-sungguh memuaskan untuk tugas yang kritis maupun yang tidak kritis. Hal ini dikarenakan bahwa tugas pekerjaan dan standar kinerja saling berkaitan, adalah praktik yang lazim mengembangkannya pada waktu yang bersamaan. Apapun metode analisis

pekerjaan yang digunakan haruslah memperhitungkan aspek kuantitatif kinerja. Lebih lanjut, setiap standar harus menunjuk pada aspek spesifik pekerjaan (Cokroaminoto, 2007).

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity*, *agreement*, *realism*, dan *objectivity* (Werther and Davis, 1996).

1. *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
2. *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
3. *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
4. *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias -bias penilai.

B. Kriteria Manajemen Kinerja (*Kriteria for Managerial Performance*)

Kriteria adalah dimensi – dimensi pengevaluasian kinerja seorang pemegang jabatan, tim atau unit kerja (Jackson and Schuler, 1996). Ada tiga macam kriteria yang umum digunakan dalam menilai kinerja karyawan yaitu (Jackson and Schuler, 2000, P.Robbins and A.Decenzo, 2002):

a. Kriteria Berdasarkan Sifat (*Traits*)

Kriteria berdasarkan sifat memusatkan perhatian pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Kriteria ini berdasarkan pada kepribadian seseorang bukan apa yang berhasil di capai dan yang tidak. Meskipun kriteria berdasarkan sifat paling mudah untuk disusun tetapi penggunaannya paling lemah.

b. Kriteria Berdasarkan Perilaku

Kriteria ini menekankan pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting untuk jenis pekerjaan yang banyak melibatkan hubungan antar pribadi. Juga cocok untuk digunakan pada pekerjaan – pekerjaan yang hasilnya sulit untuk dijadikan penilaian. Perilaku yang dinilai tidak selalu perilaku yang berkaitan dengan produktifitas , ada pula yang membangun suasana keorganisasian.

c. Kriteria berdasarkan Hasil Kerja Individu

Kriteria ini berfokus pada apa yang dicapai. Jika hasil kerja adalah aspek yang di utamakan pada jabatan tersebut maka hasil kerja individu dapat dijadikan kriteria penilaian.

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

1. Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
2. Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.

3. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
4. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan dengan kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
5. Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.
6. Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Prawirosentono dalam Muhidin (Muhidin, 2009) mengemukakan beberapa faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, yaitu (1) Efektivitas, (2) Otoritas dan tanggung jawab (3) Disiplin, dan (4) Inisiatif. Selanjutnya Umar dalam Muhidin (Muhidin, 2009) menyebutkan ada 10 komponen data untuk mengukur kinerja, yaitu: (1) kualitas pekerjaan, (2) kejujuran karyawan, (3) inisiatif, (4) kehadiran, (5) sikap, (6) kerja sama, (7) keandalan, (8) pengetahuan tentang pekerjaan, (9) tanggung jawab, dan (10) pemanfaatan waktu.

Sementara itu untuk melihat deskripsi perilaku individu secara spesifik, Gomes seperti dikutip oleh Muhidin (Muhidin, 2009) mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja, antara lain:

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi.

6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan menyelesaikan pekerjaan.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

2.3.2. Metode Penilaian Kinerja

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja (Werther and Davis, 1996). Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi.

Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, Werther dan Davis secara garis besar membagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan) (Werther and Davis, 1996).

Past based methods adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang *telah* dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu, metode ini kadang-kadang sangat subyektif dan banyak biasnya.

Future based methods adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi pegawai dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada

masa datang. Metode ini juga kadang-kadang masih menggunakan *past method*. Catatan kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan. Kekurangan dari metode ini adalah keakuratannya, karena tidak ada yang bisa memastikan 100% bagaimana kinerja seseorang pada masa datang.

Sementara itu Cascio (Cascio, 2010) membaginya menjadi dua yaitu metode yang memfokuskan pada tingkah laku individu (*Behavior – Oriented Rating Methods*) dan metode yang memfokuskan penilaian pada hasil kerja individu (*Results Oriented Rating Methods*)

1. Behavior – Oriented Rating Methods.

a. *Narrative Essay*

Adalah metode yang paling sederhana dimana penilai menuliskan kekuatan dan kelemahan karyawan serta saran untuk pengembangan. Jika dilaksanakan dengan baik maka metode ini dapat memberikan umpan balik kepada bawahan terkait kinerjanya. Tetapi kelemahan metode ini adalah tidak dapat membandingkan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya dan antar departemen karena penilaian yang di berikan tiap penilai menyentuh aspek yang berbeda.

b. Ranking

Metode ini terdiri dari *simple ranking* dan *alternation ranking*. Dalam *simple ranking*, penilai mengurutkan para pemegang jabatan, dari yang terbaik sampai yang terburuk, yang biasanya berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Rangkaian semacam ini hanya cocok dalam organisasi kecil karena semakin banyak pemegang jabatan maka semakin sulit melihat perbedaan-perbedaan kinerja mereka. Sementara itu pada metode *alternation* adalah penilai akan memilih pekerja yang terbaik untuk posisi teratas dan pekerja terburuk di posisi terburuk. Kemudian memilih pekerja kedua terbaik di posisi kedua terbaik dan pekerja terburuk kedua di posisi kedua terburuk. Demikian seterusnya hingga posisi yang tengah dapat terakhir diisi.

c. Perbandingan berpasangan. (*Paired Comparison*)

Pendekatan perbandingan berpasangan melibatkan perbandingan tiap individu dengan individu lainnya, dua orang sekaligus, dengan standar

tunggal untuk menentukan siapa yang lebih baik. Urutan ranking individu dapat diperoleh dengan menghitung berapa kali masing-masing individu terpilih sebagai yang lebih baik untuk satu buah pasangan.

d. *Multiperson Comparison* (Mondy and Noe, 1996)

Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu seorang pegawai dibandingkan dengan rekan kerjanya. Biasanya dilakukan oleh supervisor. Ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji (*merit sistem*), promosi, dan penghargaan perusahaan.

e. Metode distribusi paksaan. (*Forced distribution*)

Istilah distribusi paksaan digunakan untuk menggambarkan format penilaian dimana penilai dipaksa mendistribusikan orang yang dinilai kepada beberapa kategori kinerja. Penilaian tersebut biasanya menggunakan beberapa kategori yaitu dari terendah (mewakili kinerja yang buruk) sampai dengan tingkat tertinggi (Mewakili kinerja yang sangat baik).

f. *Behavior Checklist*

Pada metode ini penilai dibekali dengan panduan yang menggambarkan hubungan kerja dengan perilaku. Tugas penilai menentukan masuk di kategori manakah karyawan yang dinilai tersebut.

g. Kejadian Kritis (*Critical Incidents*)

Metode ini Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu penilai mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Pendekatan dengan metode ini memerlukan kejelian dari penilai dalam mengamati setiap perilaku orang yang dinilai.

h. Skala Rating Grafik (*Graphic rating Scales*)

Pada metode ini, penilai menentukan dimensi kinerja yang akan dinilai. Kemudian penilai menentukan kategori penilaian yang akan dilakukan. Kategori penilaian ini menggunakan angka 5 untuk yang terbaik dan angka 1 untuk yang terburuk. Misalnya adalah dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, misalnya, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan

begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya. Kemudian penilai langsung menilai kinerja dari individu tersebut dan nilai yang dihasilkan akan dijumlahkan. Individu dengan nilai yang tertinggi merupakan individu dengan kinerja yang terbaik dan individu dengan nilai yang terendah merupakan individu dengan kinerja terburuk. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi (Mondy and Noe, 1996).

i. *Behaviorally Anchored Rating Scales*

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam metode ini adalah mengumpulkan data yang menggambarkan perilaku yang baik, rata-rata, dan buruk untuk masing-masing kategori jabatan. Kejadian-kejadian ini kemudian dikelompokkan menjadi dasar penilaian yang akan dilakukan. Kemudian kejadian-kejadian tersebut diberi nilai sesuai dengan kontribusinya pada kinerjanya. Misalnya adalah penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima suap dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Pada contoh di atas, nilai 4 dideskripsikan dengan tidak menerima suap dari pelanggan. Nilai 7 dideskripsikan dengan menolong pelanggan yang membutuhkan bantuan. Dengan mendeskripsikannya, metode ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian (Mondy and Noe, 1996).

2. Result – Oriented Rating Methods

a. Manajement By Objectives

Penilai pada metode ini adalah orang-orang yang berpengalaman dan berkinerja tinggi yang dapat mengembangkan strategi mereka sendiri. Cara kerja dari metode ini adalah bagaimana suatu sasaran dapat tercapai dengan mengurangi ambiguitas dan juga hambatan yang mungkin dapat menghalangi tercapainya sasaran. Penilaian yang dilakukan dapat secara sederhana maupun secara rumit, bergantung pada kebutuhan sasaran yang

akan dicapai. Atasan dan bawahan akan sama-sama melakukan evaluasi atas kegagalan yang mungkin terjadi dan kemudian memutuskan sasaran-sasaran baru yang dimungkinkan bagi sasaran yang belum tercapai sebelumnya. Rata-rata sistem MBO membutuhkan waktu 2 tahun sesudah penerapannya untuk berjalan dengan efektif .

b. *Work Planning And Review*

Metode ini mirip dengan MBO hanya saja lebih menekankan pada proses dari pada hasil. Pada metode ini sangat membutuhkan review yang lebih sering terkait dengan rencana kerja, sangat memakan waktu dan tidak dapat membedakan antar karyawan.

Setiap metode di atas memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kinerjanya hanya pada satu jenis metode saja. Sebaiknya, organisasi menggabungkan beberapa metode yang sesuai dengan lingkup organisasinya (Mondy and Noe, 1996).

Apapun metode yang digunakan, *Archer North and Associate* seperti dikutip Maftuhah (Maftuhah, 2003) menyarankan untuk melakukan beberapa hal agar penilaian kinerja dapat menghasilkan sesuatu yang lebih baik :

1. Diskusi

Riset menunjukkan karyawan akan merasa lebih puas dengan hasil penilaian, jika pada saat penilaian mereka diberi kesempatan untuk berbicara bebas dan berdiskusi tentang kinerjanya.

2. Bertujuan Konstruktif

Kesadaran karyawan yang dinilai terhadap umpan balik yang negatif yang diberikan adalah untuk tujuan konstruktif dan untuk meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang. Karyawan akan menghargai dan percaya terhadap kritik jika mereka mengetahui bahwa penilai mempunyai tujuan positif.

3. Tujuan Kinerja Tersusun Jelas

Berbagai penelitian menunjukkan penyusunan tujuan merupakan elemen yang penting bagi memotivasi karyawan. Tujuan yang jelas mendorong karyawan berusaha dan menemukan cara terbaik untuk mencapainya.

4. Kredibilitas Penilai

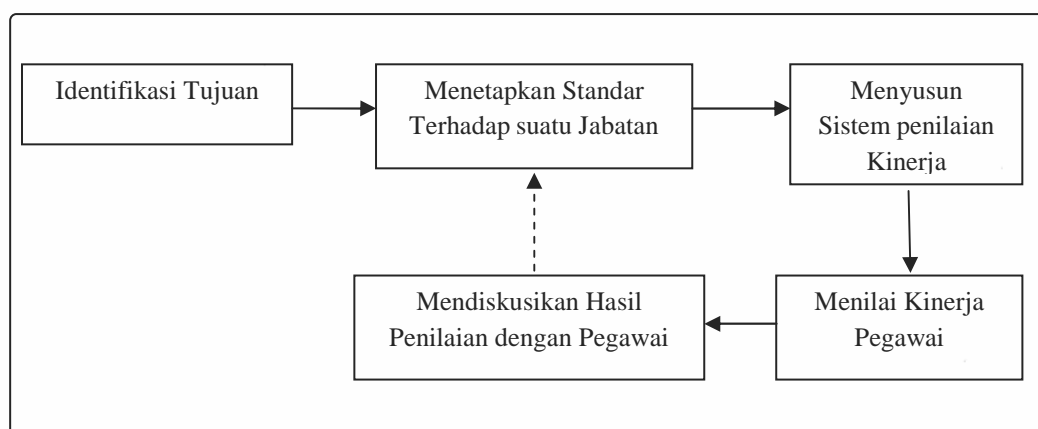
Penilai sudah semestinya adalah orang yang mengerti tentang tugas dan kinerja seorang karyawan. Disamping itu penilai haruslah orang yang mengerti tentang teknik penilaian serta diinformasikan sebelum proses penilaian dilakukan.

Data penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan penting terkait kepersonaliaan. Maka sebuah instrument yang digunakan sudah sepatutnya dapat mengukur secara adil setiap karyawan. Bernadin seperti dikutip oleh Joedosastro (Joedosastro, 2005) merekomendasikan untuk membuat instrument penilaian kinerja yang berdasarkan atas analisa pekerjaan, data – data penilaian yang obyektif dan dapat diverifikasi, menitik beratkan pada data penilaian kinerja yang spesifik dan item bobot penilaian didasarkan atas tingkat kepentingan untuk mencapai standar. Sementara itu beberapa yang harus dihindari adalah pembuatan instrument berdasarkan pada karakteristik kepribadian karyawan dan standar pencapaian yang diharapkan berada diluar wewenang karyawan.

2.4. Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja

2.4.1. Penyusunan Penilaian Kinerja dan Prosedur Pelaksanaan

Proses penilaian kinerja terdiri dari Proses penyusunan penilaian kinerja dan prosedur pelaksanaan. Menurut Mondy dan Noe (Mondy and Noe, 1996) proses penyusunan penilaian terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan dalam gambar di bawah ini:



Gambar 2.1. Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja (Mondy and Noe, 1996)

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Hal ini menjadi penting karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja.

Tujuan sebaiknya di definisikan menurut aturan di bawah ini (Anonim, 2008) :

- Spesifik Jelas dan akurat, signifikan bagi keberhasilan sebuah fungsi
- *Measurable*: Dapat diukur dan dapat diperbandingkan secara kuantitatif.
- *Accountabel* : Berhubungan dengan tugas dan pekerjaan pegawai
- *Realistic* : Dalam batas-batas yang dapat dicapai
- *Time-bound* : Memiliki tenggat waktu atau tenggat waktu observasi

Bila memungkinkan, pilih tujuan yang cocok dengan setiap atribut individual pegawai, yaitu : karakteristik kepribadian, karakteristik demografi, karakteristik kemampuan, dan karakteristik biografi.

Untuk membuat pencapaian hasil kerja menjadi mudah, sesuaikan orientasi tugas dengan atribut individual.

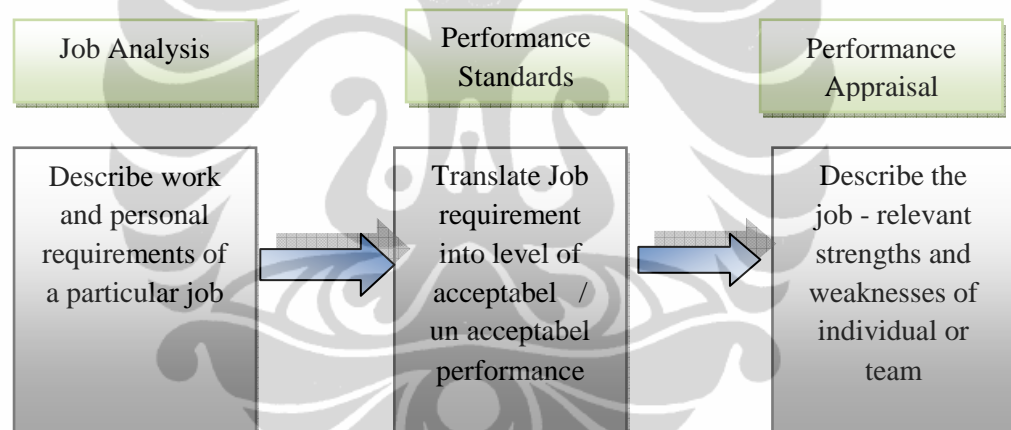
Tiga Macam Tujuan

- Tujuan Pekerjaan : tujuan yang berhubungan dengan inti tanggung jawab yang cocok dengan pos dan posisi pegawai. Misalnya, jumlah target penjualan, jumlah target produksi menurut batas tertentu, jumlah kerja yang harus diselesaikan, dll
- Tujuan Pengayaan : tujuan yang dijelaskan kepada pegawai mengenai apa tingkat sukses yang lebih tinggi. Tujuan ini merupakan perluasan dari tujuan pekerjaan atau sesuatu yang tidak ada hubungannya sama sekali. Tujuan ini harus memberi arti sebagai tantangan bagi pegawai, tanpa mengabaikan batas-batas kemampuan pegawai.
- Tujuan Pengembangan : tujuan yang berhubungan dengan karir pegawai dalam jangka waktu dekat, dengan aktivitas pengembangan spesifik seperti

program pelatihan, on-the-job-training, atau pengembangan kepribadian. Tujuan seperti ini juga dapat mendukung pencapaian pegawai dalam tujuan pengayaan.

Langkah yang kedua, menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Dimensi-dimensi tersebut tentunya harus sangat terkait dengan pelaksanaan tugas pada jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan (*job analysis*) atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan.

Hal serupa juga di kemukakan oleh Cascio (Cascio, 2010)



Gambar 2.2. Langkah Penyusunan Penilaian Kinerja (Cascio, 2010)

Setelah tujuan dan dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja diketahui, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini karena tiap-tiap desain penilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing. Sebagai contoh, penilaian kinerja yang dilakukan untuk menentukan besaran gaji pegawai dengan

penilaian kinerja yang bertujuan hanya untuk mengetahui kebutuhan pengembangan tentunya memiliki desain yang berbeda

Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh atasan saja, atau dengan sistem 360 derajat yang melibatkan atasan, rekan kerja dan bawahan.

Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada pegawai yang dinilai agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini. Apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja

Selain dibahas mengenai aspek penilaian, pelaksanaan penilaian kinerja juga memerlukan Prosedur. Secara garis besar prosedur pelaksanaan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut (Soeprihanto, 2000) :

1. Bagian SDM mengirimkan Daftar Penilaian kepada setiap pejabat yang memiliki bawahan dalam lingkungan pengawasan atau bimbingannya, disertai pedoman dalam memberikan nilai.
2. Pejabat penilai wajib melaksanakan penilaian atas hasil kerja para karyawan. Pelaksanaan ini dilaksanakan secara periodik, misalnya 6 bulan atau setahun sekali.
3. Setelah menilai dan mengisi daftar Penilaian, maka daftar tersebut diberikan kepada karyawan yang dinilai untuk dipelajari dan ditandatangani sebagai tanda persetujuan
4. Apabila karyawan yang dinilai merasa keberatan, maka karyawan tersebut berhak mengajukan keberatan disertai dengan alasan yang logis kepada atasan pejabat penilai. Pada tahap yang sama karyawan wajib mengembalikan daftar penilaian kepada penilai sesuai dengan waktu yang ditentukan.

5. Apabila setelah karyawan yang dinilai mempelajari dan menyetujui penilaian maka pejabat penilai menyampaikan daftar penilaian diberikan kepada atasan pejabat penilai tanpa catatan atau perbaikan.
6. Tetapi apabila karyawan yang dinilai merasa keberatan maka pejabat penilai menyerahkan daftar penilaian kepada atasan pejabat penilai dengan catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diberikan oleh karyawan yang dinilai.
7. Selanjutnya atasan pejabat penilai memeriksa dengan cermat daftar penilaian yang telah disampaikan kepadanya.
8. Apabila atasan pejabat penilai mendapatkan alasan yang cukup kuat maka atasan pejabat penilai dapat melakukan perubahan nilai yang telah dibuat oleh pejabat penilai.
9. Daftar penilaian berlaku sejak ada tanda tangan pejabat penilai, karyawan yang dinilai dan atasan pejabat penilai.
10. Tetapi apabila ternyata bagian personalia melihat adanya kejanggalan dalam daftar penilaian, maka mereka wajib menelaah dan meneliti kembali untuk memperoleh kebenaran dan keobyektifan.

Dalam fase pelaksanaan diperlukan proses konsultasi terlebih dahulu baik dengan individu ataupun kelompok dalam sebuah organisasi, hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa komponen yang diukur sudah sesuai dengan pekerjaan. Proses tersebut dapat dilaksanakan melalui *briefing* yaitu penjelasan kepada penilai dan karyawan yang dinilai secara menyeluruh mengenai sistem penilaian kinerja. *Briefing* sebaiknya didukung dengan buku pedoman yang berisi penjelasan yang dibutuhkan oleh penilai dan yang dinilai.

Selain melalui *briefing* proses konsultasi dapat juga dilakukan melalui sarana pelatihan. Pelatihan dilakukan biasanya untuk memperkenalkan sistem penilaian yang baru atau memodifikasi sistem yang lama. Pelatihan akan meningkatkan pengetahuan mengenai sistem dan prosedur penilaian serta keterampilan penilai (Rivai et al., 2008). Kelemahan dari berbagai penilaian adalah para manager dan supervisor yang kurang memahami tugas penilaian dan kurang dapat memberikan *feedback* yang berarti. Pelatihan diharapkan dapat memberikan gambaran kepada

penilai tentang adanya *error*, training sebagai sebuah tindak lanjut dan metode penilaian yang digunakan (Bohlander and Snell, 2004) .

Proses penilaian kinerja sebaiknya dilakukan dengan metode wawancara. Dimana wawancara memungkinkan suatu perspektif yang diterapkan pada kinerja lampau sebagai dasar untuk pembuatan rencana yang akan datang. Dalam wawancara penilaian, unsur – unsur pokok evaluasi penilaian kinerja yang terdiri dari pengukuran , umpan balik, penguatan positif, pertukaran pandangan dan persetujuan dapat dicapai (Rivai et al., 2008).

2.4.2. Waktu Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Penentuan waktu dan frekuensi dilaksanakannya penilaian merupakan salah satu hal penting yang perlu untuk dipertimbangkan demi kelancaran dan keefektifan penilaian kinerja (Cascio, 2010).

Penentuan waktu pelaksanaan penilaian dapat di bagi berdasarkan tiga cara yaitu (Jackson and Schuler, 1996) :

a. Focal Point Sistem

Pada cara ini semua karyawan dinilai pada waktu yang bersamaan. Misalnya setahun sekali. Keuntungan cara ini penilai dapat menilai semua bawahannya, menyusun laporan dan mendapatkan kesan mengenai kinerja karyawan pada waktu yang sama. Sementara kelemahannya, sistem ini dapat dianggap membebani penilai karena harus menilai sejumlah karyawan pada waktu yang bersamaan. Selain itu cara ini juga rentan menimbulkan bias karena kecenderungan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya pada saat akan dilakukan penilaian.

b. Anniversary Model

Cara ini melaksanakan penilaian berdasarkan waktu pertama kali karyawan masuk. Artinya waktu penilaian setiap karyawan berbeda – beda tergantung waktu masuknya. Cara ini menyulitkan perusahaan saat ingin melakukan penilaian efektifitas organisasi secara keseluruhan.

c. **Jangka Waktu yang Wajar Pada Jabatan tertentu**

Jangka waktu yang wajar merupakan jangka waktu yang diperlukan pada suatu jabatan untuk mengenali tingkat kinerja karyawan. Pada pekerjaan yang sederhana, jangka waktu yang wajar dapat dimulai hanya beberapa menit setelah mulai bekerja. Tetapi pada pekerjaan yang lebih kompleks jangka waktu penilaian dapat mencapai beberapa tahun.

Sementara waktu penilaian kinerja secara tradisional dilaksanakan satu sampai dua kali setahun. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa pelaksanaan dalam jangka waktu tersebut terlalu lama. Jangka waktu tersebut menyebabkan terjadinya bias, karena penilai mungkin saja sudah lupa tentang kinerja karyawannya pada awal – awal tahun (Cascio, 2010).

Beberapa perusahaan yang bergerak cepat lebih menyukai untuk melaksanakannya pada interval triwulanan. Beberapa perusahaan mengadakan pertemuan pada saat ada peristiwa penting untuk meninjau ulang keberhasilan (Rivai et al., 2008)

2.4.3. Wawancara Penilaian

Wawancara adalah sebuah cara penilaian khusus. Wawancara merupakan suatu komunikasi langsung atasan dan bawahan yang sama – sama meninjau penilaian dan membuat rencana – rencana untuk memperbaiki kinerja untuk waktu yang akan datang (Rivai et al., 2008).

Wawancara penilaian merupakan suatu bagian penting dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan dalam rangka memberikan informasi tentang hasil penilaian kepada karyawan yang bersangkutan. Pada umumnya karyawan menginginkan umpan balik tentang seberapa baik kinerja mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk itu wawancara penilaian dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk mengkomunikasikan hasil penilaian dan langkah – langkah untuk meningkatkan kinerja.

2.5. Tujuan Dan Manfaat Penilaian kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya memiliki dua tujuan utama yaitu (Ilyas, 2002) :

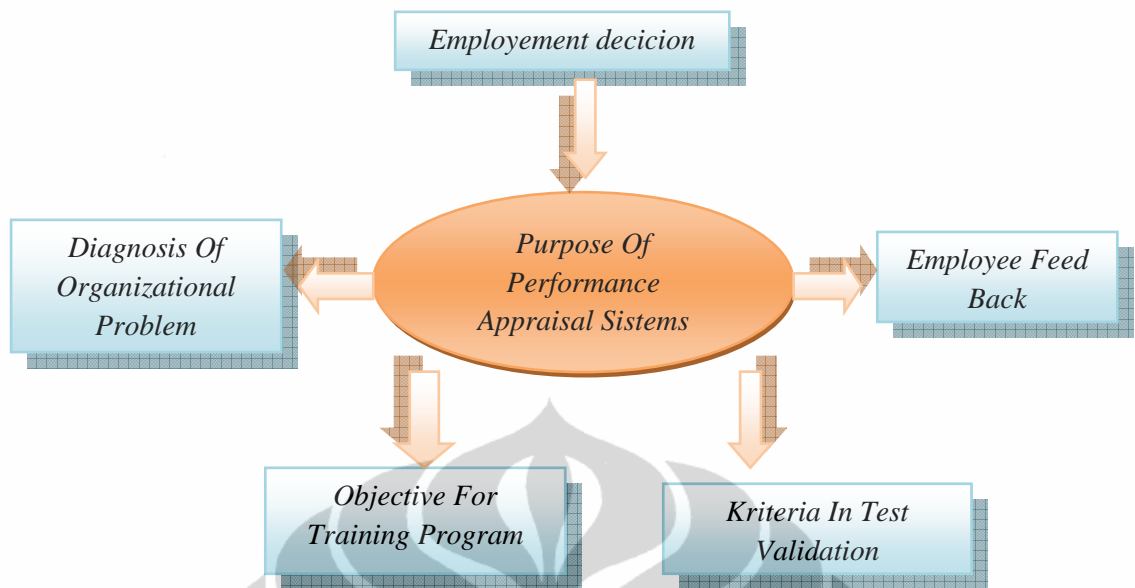
1. Menilai kemampuan personel
2. Mengembangkan personel, terdiri dari mengenali SDM yang perlu dilakukan pembinaan, menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan, bahan perencanaan manajemen program SDM masa datang, memperoleh umpan balik atas hasil prestasi personel

Secara garis besar tujuan dari penilaian kinerja di kelompokkan menjadi dua, yaitu (Sherman et al., 1998, Bohlander and Snell, 2004) :

1. Tujuan Administrasi
Program penilaian kinerja menyediakan banyak informasi yang dapat digunakan untuk semua kegiatan SDM. Seperti penentuan promosi, transfer, kompensasi, mengevaluasi program pelatihan.
2. Tujuan Pengembangan
Penilaian menghasilkan umpan balik yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan dalam rangka meningkatkan kinerja. Seperti menyediakan tindak lanjut dari hasil penilaian, mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, menentukan kebutuhan pelatihan organisasi, memperbaiki komunikasi.

Tujuan dari sistem penilaian kinerja adalah (Cascio, 2010):

1. Penilaian dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan yang legal dan formal terkait dengan pengembangan karyawan
2. Penilaian dapat digunakan sebagai kriteria validasi suatu tes.
3. Penilaian memberikan umpan balik kepada karyawan, terkait pengembangan karirnya
4. Penilaian dapat membantu untuk mengidentifikasi pengembangan yang dibutuhkan dan dapat digunakan untuk menetapkan objektif dari sebuah pelatihan
5. Penilaian juga dapat mendiagnosa permasalahan dalam organisasi.



Gambar 2.3. Tujuan Sistem Penilaian Kinerja (Cascio, 2010)

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak – pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah orang yang dinilai (karyawan), penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer) dan perusahaan (Rivai et al., 2008).

1. Manfaat Bagi Karyawan yang Dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja antara lain:

- a. Meningkatkan Motivasi
- b. Meningkatkan kepuasan kerja
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif
- e. Meningkatkan pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan
- f. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
- g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi keatas
- h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
- i. Kesempatan untuk mendiskusikan masalah pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya

- j. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
 - k. Adanya pandangan lebih jelas tentang konteks pekerjaan
 - l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita – cita dan bimbingan
 - m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan
2. Manfaat Bagi Penilai

Bagi penilai manfaat penilaian kinerja adalah antara lain :

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya
- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap
- c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya
- d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi
- e. Peningkatan kepuasan kerja
- f. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan
- g. Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.
- h. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.
- i. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer.
- j. Sebagai media untuk mengurangi kesejangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.
- k. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan pada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.

- l. Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antara pribadi antara karyawan dan manajer.
 - m. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.
 - n. Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.
 - o. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.
3. Manfaat Bagi Perusahaan
- Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah, antara lain:
- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena:
 1. Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
 2. Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas
 3. Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
 - b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan
 - c. Meningkatkan kualitas komunikasi
 - d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
 - e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan
 - f. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan
 - g. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan
 - h. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
 - i. Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan
 - j. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan

- k. Budaya perusahaan menjadi mapan
- l. Kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih baik
- m. Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat.
- n. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

2.6. Hambatan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai.

Adapun sejumlah penyebab yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindari menurut Dressler seperti dikutip oleh Joedosastro (Joedosastro, 2005) dan menurut Bohlander (2004)

1. Tidak adanya standar
Tanpa adanya standar berarti penilaian yang dilakukan hanya berdasarkan perasaan dan tidak bersifat obyektif.
2. Standar yang tidak relevan dan bersifat subyektif
Standar yang ditetapkan seharusnya berasal dari analisa pekerjaan untuk menentukan hasil dari sebuah pekerjaan.

3. Standar yang tidak realistis
Standar – standar yang ditetapkan akan menimbulkan motivasi karyawan. Standar yang masuk akal tentunya akan merangsang motivasi karyawan dengan baik.
4. Ukuran Prestasi yang Tidak Tepat
Obyektifitas dan pencapaian memerlukan sebuah standar yang dapat di ukur dengan mudah dan transparan.
5. Rating yang tidak konsisten diantara para penilai
6. Kurangnya persiapan manager / atasan
7. Manager kurang dapat mengobservasi atau kurang mendapatkan informasi
8. Manager tidak mendapatkan pelatihan mengenai evaluasi dan atau memberikan *feedback*
9. Karyawan tidak diberitahukan tujuan apa yang harus dicapai selama periode penilaian.
10. Penilaian tidak dilakukan melalui diskusi
11. Pemberian Umpan Balik secara Buruk
Pada awal manajemen kinerja harus mengkomunikasikan standar dan serangkaian proses penilaian kinerja kepada karyawan untuk disepakati bersama.
12. Komunikasi yang Negatif
Proses terkadang terganggu oleh sikap arogansi penilai dan sikap pembelaan diri karyawan yang dinilai.
13. Kegagalan Untuk Memanfaatkan Data Hasil Penilaian
Kegagalan dalam memanfaatkan data hasil penilaian kinerja sebagai dasar dalam pengambilan keputusan membuat karyawan dan manajer tidak lagi menganggap program tersebut sebagai hal yang penting.
14. Kesalahan Penilai (bias)
Bias-bias yang sering muncul (Werther and Davis, 1996, Prawira, 2008, Rivai et al., 2008) adalah
 - a. *Halo Effect*
Bias ini terjadi ketika opini personal penilai terhadap karyawan mempengaruhi ukuran kinerja. Sebagai contoh, jika seorang penilai menyukai seorang

karyawan, maka opini tersebut bisa jadi mengalami distorsi estimasi terhadap kinerja karyawan itu. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman-teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak disukainya.

b. Kesalahan akibat Kecenderungan Menilai di Tengah (*Error Of Central Tendency*)

Beberapa penilai tidak menyukai untuk menilai karyawan apakah dalam kondisi efektif atau dalam kondisi rata-rata. Dalam bentuk penilaian, distorsi ini menyebabkan para penilai untuk menghindari penilaian ekstrem, seperti nilai amat buruk dan sempurna. Sebagai gantinya mereka menempatkan angka-angka penilaiannya dekat dengan rata-rata. Inilah yang disebut bias atau kesalahan menilai. Padahal ini mengakibatkan kerugian pada karyawan yang memang secara obyektif memiliki kinerja tinggi.

c. Bias Kemurahan dan Ketegasan Hati

Bias kemurahan hati terjadi ketika para penilai cenderung begitu mudah dalam menilai kinerja para karyawan. Beberapa penilai melihat semua karyawan adalah baik dan memberikan penilaian yang menyenangkan. Bias ketegasan hati merupakan hal yang sebaliknya. Hal itu merupakan hasil dari para penilai yang begitu keras dalam evaluasinya. Sering disebut “kikir” dalam menilai. Kedua bentuk bias ini lebih umum terjadi ketika standar kinerja tidak jelas.

d. Bias Lintas Budaya

Tiap penilai memiliki harapan tentang perilaku manusia yang didasarkan pada budayanya. Ketika orang-orang diharapkan untuk mengevaluasi yang lainnya dari kultur yang berbeda, mereka mungkin menggunakan harapan budayanya kepada seseorang yang memiliki kepercayaan atau perilaku yang berbeda. Dengan keragaman budaya yang lebih besar dan tingginya mobilitas karyawan melintas batas internasional, sumber bias potensial menjadi lebih mungkin muncul.

e. Prasangka Personal (*Contrast Effect*)

Ketidaksukaan penilai terhadap sebuah kelompok orang dapat mendistorsi penilaian yang orang terima. Sebagai contoh, beberapa departemen SDM

telah memperhatikan penyelia pria boleh jadi memberikan penilaian rendah yang tidak semestinya diberikan pada perempuan yang memegang pekerjaan atau jabatan yang secara tradisi dipegang kaum laki-laki. Kadang-kadang para penilai tidak sadar akan prasangkanya, dan hal ini membuat bias lebih sulit untuk dibatasi. Meskipun demikian, para ahli hendaknya memberi perhatian dalam membuat pola penilaian tanpa adanya unsur prasangka. Prasangka akan mengabaikan penilaian efektif dan dapat melanggar hukum antidiskriminasi. Hal ini akan melanggar persamaan hak dalam pekerjaan.

f. Kesan yang Sekarang (*Recency Effect*)

Kecenderungan bagi penilai untuk mengingat – ingat lebih banyak hal – hal mengenai apa yang baru saja di kerjakan oleh karyawannya dibandingkan dengan apa yang telah dilakukannya beberapa bulan sebelumnya.

g. Standar – standar Penilaian

Masalah timbul akibat perbedaan konseptual dalam makna kata – kata yang digunakan untuk mengevaluasi karyawan – karyawan. Disini perlu ada kesatuan persepsi dan pandangan terhadap makna butir – butir penilaian yang terdapat dalam formulir penilaian.

2.7. Efektifitas Penilaian Kinerja

Untuk mendapatkan sebuah sistem penilaian kinerja yang efektif penilaian kinerja haruslah memiliki persyaratan seperti dibawah ini (Noe et al., 2003, Cascio, 2010, Werther and Davis, 1996):

1. *Relevance*

Relevan berarti harus ada hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk sebuah pekerjaan dengan *objective* dari organisasi. Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja harus berhubungan dengan pekerjaan. Kriteria diidentifikasi dengan cara melakukan analisa jabatan.

2. *Sensitivity*

Penilaian kinerja dapat membedakan karyawan yang produktif dan karyawan yang tidak.

3. *Reliability*

Hasil penilaian yang dilakukan oleh satu penilai dengan penilai lainnya tidak akan memberikan hasil yang jauh berbeda.

4. *Acceptability*

Sistem penilaian kinerja harus dapat diterima baik oleh penilai maupun oleh karyawan yang dinilai. Penilai harus menerima pentingnya penilaian kinerja dan umpan balik sebagai suatu alat yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan membuat suatu penilaian yang akurat menjadi tujuan pribadi (Cascio, 2010). Untuk itu karyawan yang dinilai harus merasa yakin akan keadilan dari hasil penilaian tersebut (Noe et al., 2003).

5. *Practically*

Instrument penilaian harus dapat dengan mudah dimengerti dan digunakan oleh penilai dan karyawan yang dinilai. Sistem yang terlalu rumit dan tidak praktis akan menyebabkan proses penilaian menjadi sesuatu yang tidak menyenangkan sehingga menghambat tercapainya tujuan dari suatu penilaian (Werther and Davis, 1996).

6. *Specificity*

Menunjukkan sejauh mana penilaian dari kinerja memberikan informasi kepada karyawan mengenai apa yang diharapkan dan bagaimana cara mereka dapat memenuhi harapan tersebut (Noe et al., 2003).

7. Bebas dari Kontaminasi

Skor yang dihasilkan dari kriteria sebuah penilaian kinerja harus benar – benar menentukan perilaku pekerjaan yang sesungguhnya. Untuk mendapatkan hasil yang sesungguhnya perlu diidentifikasi sumber – sumber yang dapat mengkontaminasi hasil penilaian kinerja seperti keadaan lingkungan, budaya tempat kerja dan lain – lain.

8. Kongruen

Kriteria yang efektif harus sesuai dengan kebutuhan organisasi. Apabila organisasi ingin menggunakan kriteria untuk pengambilan keputusan promosi maka kriteria harus menyediakan informasi yang dapat menempatkan karyawan dalam suatu peringkat. Apabila organisasi ingin menggunakan kriteria untuk meningkatkan kinerja melalui training maka kriteria yang ada

harus menghasilkan informasi atau umpan balik mengenai kekuatan dan kelemahan dari masing – masing karyawan.



BAB 3

GAMBARAN UMUM RUMAH SAKIT

3.1 Sejarah RS Juwita

RS Juwita Bekasi merupakan Rumah Sakit yang status kepemilikannya berada di bawah naungan PT. Sehati Medika Investama, suatu korporasi yang terdiri dari berbagai jenis usaha di bidang pelayanan kesehatan (RS Juwita, Klinik 24 Jam Sehati, jaringan Apotik Sehati). Berokasi di Kelurahan Margahayu, Kecamatan Bekasi Timur RSJ terletak di wilayah yang merupakan pusat kota Bekasi.

RS Juwita Bekasi dibangun diatas tanah seluas 2015 m², berbentuk bangunan berlantai tiga dengan luas bangunan 2.100 m² berkapasitas 50 tempat tidur. Lokasi RSB Juwita sangat strategis di wilayah yang merupakan pusat pemerintahan daerah kota bekasi, pusat perdagangan dan pemukiman. Selain itu akses menuju RSJ sangat mudah karena berada ditepi jalan raya dua arah yang dilalui kendaraan umum serta berjarak cukup dekat dengan pintu tol Bekasi Barat maupun Bekasi Timur.

Sejarah berdirinya Rumah Sakit Juwita berawal dengan mendirikan Praktek Berkelompok Dokter Spesialis (PBDS) dan Rumah Sakit Bersalin Juwita pada 2006. PBDS dan RSB Juwita mendapat ijin operasional resmi pada tahun yang sama, berupa bangunan tiga lantai dengan berbagai layanan rawat jalan spesialistik pada lantai satu dan layanan rawat inap dengan kapasitas 21 tempat tidur di lantai dua. Baru kemudian di tahun 2009 operasional rumah sakit mendapatkan ijin menjadi Rumah Sakit Umum tipe C.

2.2. Visi, Misi, Tujuan, Motto RS Juwita

Visi RS JUWITA

Menjadi Rumah Sakit yang mandiri dan terkemuka di Bekasi tahun 2010 dan Jawa Barat 2015.

Misi RS JUWITA

1. Memberikan pelayanan kesehatan paripurna dan bermutu serta terjangkau oleh semua lapisan masyarakat. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan tenaga kesehatan serta menyelenggarakan penelitian dan pengembangan dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat melalui manajemen yang mandiri
2. Misi khusus RS Juwita adalah sebagai rumah sakit rujukan dalam bidang pelayanan medis, penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi kesehatan serta manajemen pelayanan kesehatan.

Tujuan RS JUWITA

1. Mampu meningkatkan derajat kesehatan melalui penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah kepada masyarakat yang membutuhkan
2. Mampu meningkatkan kompetensi SDM bidang kesehatan yang memiliki kemampuan profesional dan akademik, berwawasan kebangsaan, menjunjung tinggi etika profesi, mampu mendidik, menapis, menerapkan dan mengembangkan Iptek Kedokteran
3. Mampu meningkatkan kompetensi kesehatan SDM dibidang kesehatan yang mampu meneliti, serta mampu menerapkan kemampuan tersebut pada pelayanan di RS Juwita agar terjadi peningkatan mutu pelayanan, sehingga menjadi acuan/rujukan (*reference*) dari rumah sakit di Bekasi dan selanjutnya Jawa Barat.

Motto RS JUWITA

“Menjadi Rumah Sakit yang melayani dengan Jujur, Manusiawi dan Tawakal”

2.3. Struktur Organisasi dan Ketenagaan

2.3.1. Struktur Organisasi

1. RUPS PT Sehati Medika Investama
2. Komisaris PT Sehati Medika Investama
3. Direktur Utama PT Sehati Medika Investama
4. Direktur Rumah Sakit Juwita

Direktur Rumah sakit membawahi langsung Satuan pengawas internal, komite medik dan kepala bagian.

5. SPI (Satuan Pengawas Internal)
6. Komite Medik
Bergabung didalamnya SMF Bedah dan non Bedah.
7. Kepala Bagian

Terdiri dari bagian Pemasaran, bagian Personalia, bagian Keuangan, bagian Umum, bagian keperawatan, bidang penunjang dan Pelayanan

Struktur organisasi terlampir (lampiran 3).

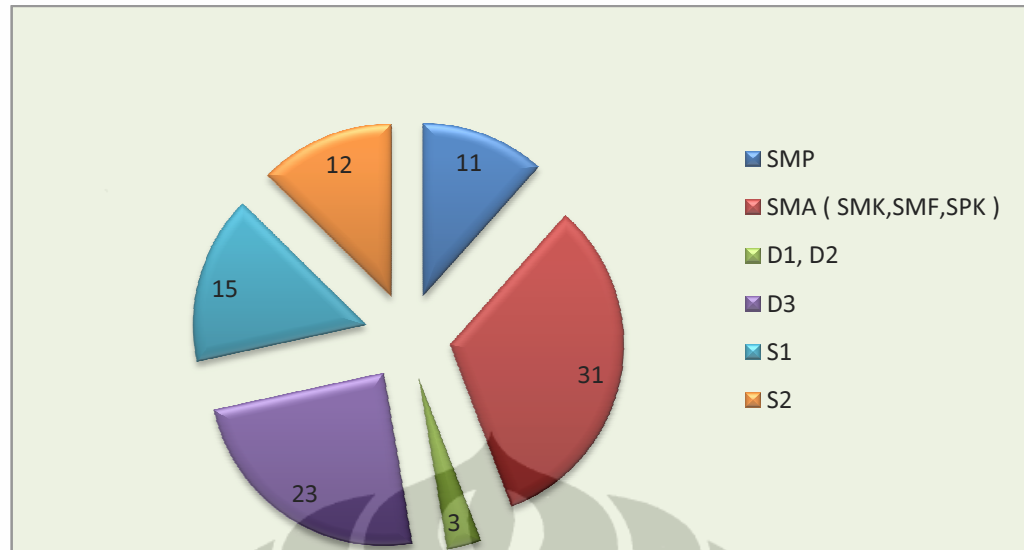
2.3.2. Ketenagaan

Karyawan Rumah Sakit juwita berjumlah 95 orang dengan 92 orang pegawai purna waktu dan 3 orang pegawai paruh waktu. Dari total 95 orang pegawai rumah sakit, 57 orang diantaranya adalah pegawai medis dan paramedis, 38 orang adalah pegawai non medis.

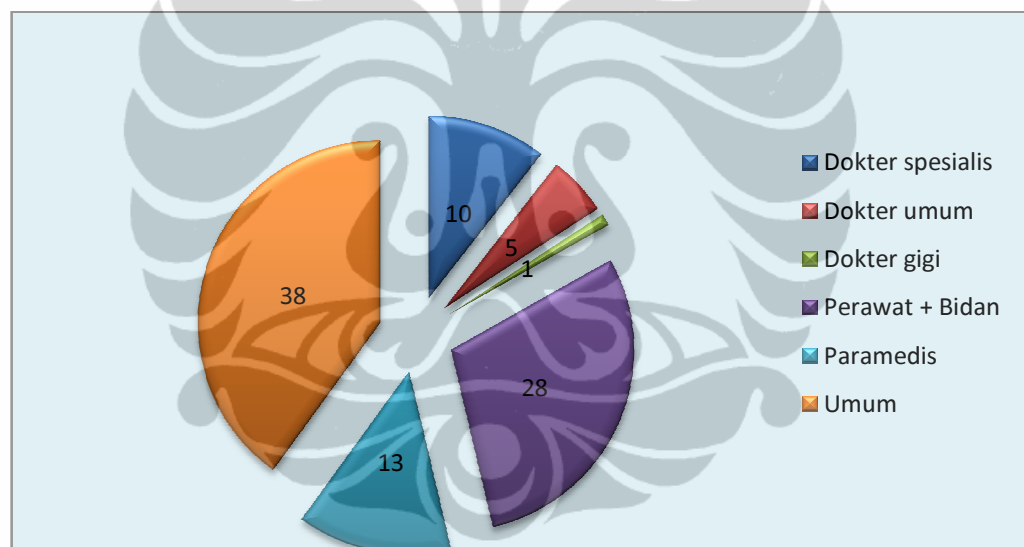
Tabel 3.1. Ketenagaan RS. Juwita Bekasi Tahun 2009

NO.	UNIT KERJA	L	P	Purna Waktu	Paruh Waktu	JUMLAH
1	Medis					
	a. Dokter Spesialis					
	- Dokter Obgyn	1	1	2	-	2
	- Dokter Anak	1	1	2	-	2
	- Dokter Internis	1		1	-	1
	- Dokter Anestesi	1		1	-	1
	- Dokter Bedah	1		1	-	1
	- Dokter Akupuntur		1	1	-	1
	- Dokter Gigi Spesialis Prost		1	1	-	1
	- Dokter Radiologi		1	-	1	1
	b. Dokter Gigi	1		-	1	1
	c. Dokter Umum	3	2	4	1	5
		JUMLAH TENAGA MEDIS			13	3
2	Tenaga Keperawatan					
	a. Perawat	4	15	19	-	19
	b. Bidan		7	7	-	7
	c. Perawat Gigi		2	2	-	2
3	Apoteker		2	2	-	2
4	Assisten Apoteker		4	4	-	4
5	D3 Analisis Kesehatan		4	4	-	4
6	D3 Fisioterapi		1	1	-	1
7	D3 Radiologi	1		1	-	1
8	D3 Rekam Medis		1	1	-	1
9	Tenaga non Medis	13	25	38	-	38
	JUMLAH TENAGA SELURUHNYA	27	68	92	3	95

Sumber : SDM RS Juwita



Gambar 3.1. Komposisi Pegawai Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan (Sumber : SDM RS Juwita , telah diolah Kembali)



Gambar 3.2. Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Pekerjaan (Sumber : SDM RS Juwita, telah diolah kembali)

Terlihat disini bahwa pegawai rumah sakit Juwita paling banyak berlatar pendidikan SMA, kemudian disusul oleh D3 dan sarjana. Dalam komposisi ini dokter spesialis dimasukkan dalam kelompok pendidikan S2, sementara dokter umum dan dokter gigi dimasukkan dalam kelompok pendidikan Sarjana.

Untuk jenis pekerjaan terlihat bahwa kelompok pekerjaan umum adalah yang terbanyak dengan jumlah sebanyak 38 orang kemudian disusul oleh tenaga

perawat dan bidan sebanyak 28 orang, paramedis 13 orang dan dokter spesialis 10 orang.

2.4. Layanan RS Juwita:

3.4.1 Rawat Jalan:

1. UGD 24 jam
2. Poliklinik umum
3. Poli spesialis kebidanan kandungan
4. Poli spesialis anak
5. Poli spesialis penyakit dalam
6. Poli spesialis bedah
7. Poli Gigi dan Mulut
8. Poli Akupuntur Medik dan Kecantikan
9. Poli THT
10. Poli Mata
11. Poli Rehabilitasi Medik

3.4.2. Rawat Inap

Kamar Eksekutif (Super VIP)

Satu kamar Besar untuk satu pasien dengan Fasilitas : Ruang AC, kamar mandi dengan air panas, tempat tidur *Electric Bed*, sofa, 1 box bayi , lemari baju, *coffee tabel*, meja tamu, 1 buah TV, lemari es & *soft drink*, termos panas – kopi – teh & gula, tabloid, DVD Player, telpon dan jam berkunjung bebas.

Kamar VIP

Satu kamar untuk satu pasien dengan Fasilitas : Ruangan AC, kamar mandi dengan air panas, tempat tidur *Electric Bed*, sofa, 1 box bayi, lemari baju, kursi tamu, 1 buah TV, lemari es & soft drink, buah – buahan, termos panas - Coffee – Teh – Gula, tabloid, DVD Player, telpon dan jam berkunjung bebas.

Kelas 1

Satu kamar untuk Dua pasien, dengan Fasilitas : Ruangan AC, kamar mandi dengan air panas, kursi tunggu, TV, Buah – buahan dan Lemari baju.

Kelas 2

Satu kamar untuk Tiga pasien, dengan Fasilitas : Ruangan AC, kamar mandi dengan air panas, kursi tunggu, TV dan lemari baju.

Kelas 3

Satu kamar dengan 7 Bed, Fasilitas : Ruangan AC, TV, Lemari baju dan Kursi tunggu.

3.4.3. Layanan Penunjang:

- Instalasi farmasi
- Laboratorium
- Radiologi

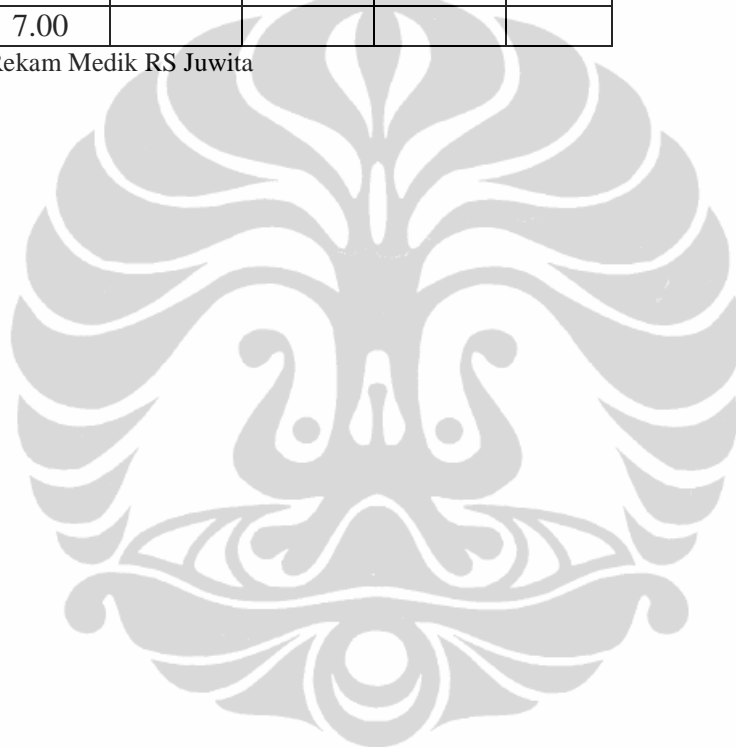
3.5. Kinerja Rumah Sakit Juwita

Dari tabel dibawah ini dapat dilihat bahwa BOR RS Juwita terus meningkat setiap tahunnya. Tetapi mengalami penurunan yang cukup bermakna di tahun 2010.

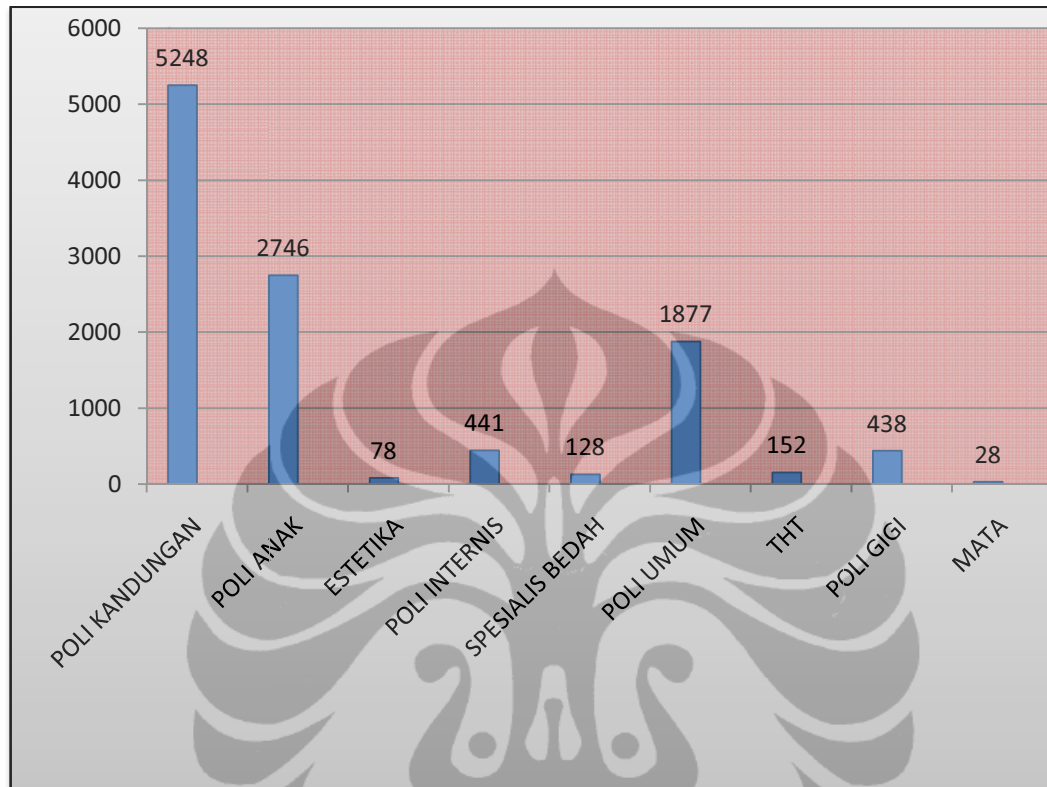
Tabel 3.2 Data Kinerja RS Juwita Tahun 2006 – 2010

THN	BOR	LOS	TOI	BTO	TT
2006	3.48	2.62	38.49	3.62	21
2007	8.96	2.33	46	16.6	50
2008	16.31	2.62	27	31.42	50
2009	19.82	2.77	18	47.04	50
2010	7.00				

Sumber : Rekam Medik RS Juwita



Gambar 3.3 Jumlah Kunjungan pasien Rawat Jalan Tahun 2009



Sumber : Rekam Medik RS Juwita, telah diolah kembali

Dari gambar ini terlihat bahwa jumlah pasien rawat jalan tertinggi berada di poli kebidanan dan disusul dengan poli anak dan poli umum. RS Juwita menjadi RSU pada tahun 2009, dimana sejak berdirinya pada tahun 2006 berawal dari RB dan praktek berkelompok dokter spesialis. Sehingga dibutuhkan waktu dan kerja keras untuk memperkenalkan RS`Juwita sebagai rumah sakit umum.

BAB 4

KERANGKA PIKIR PENELITIAN

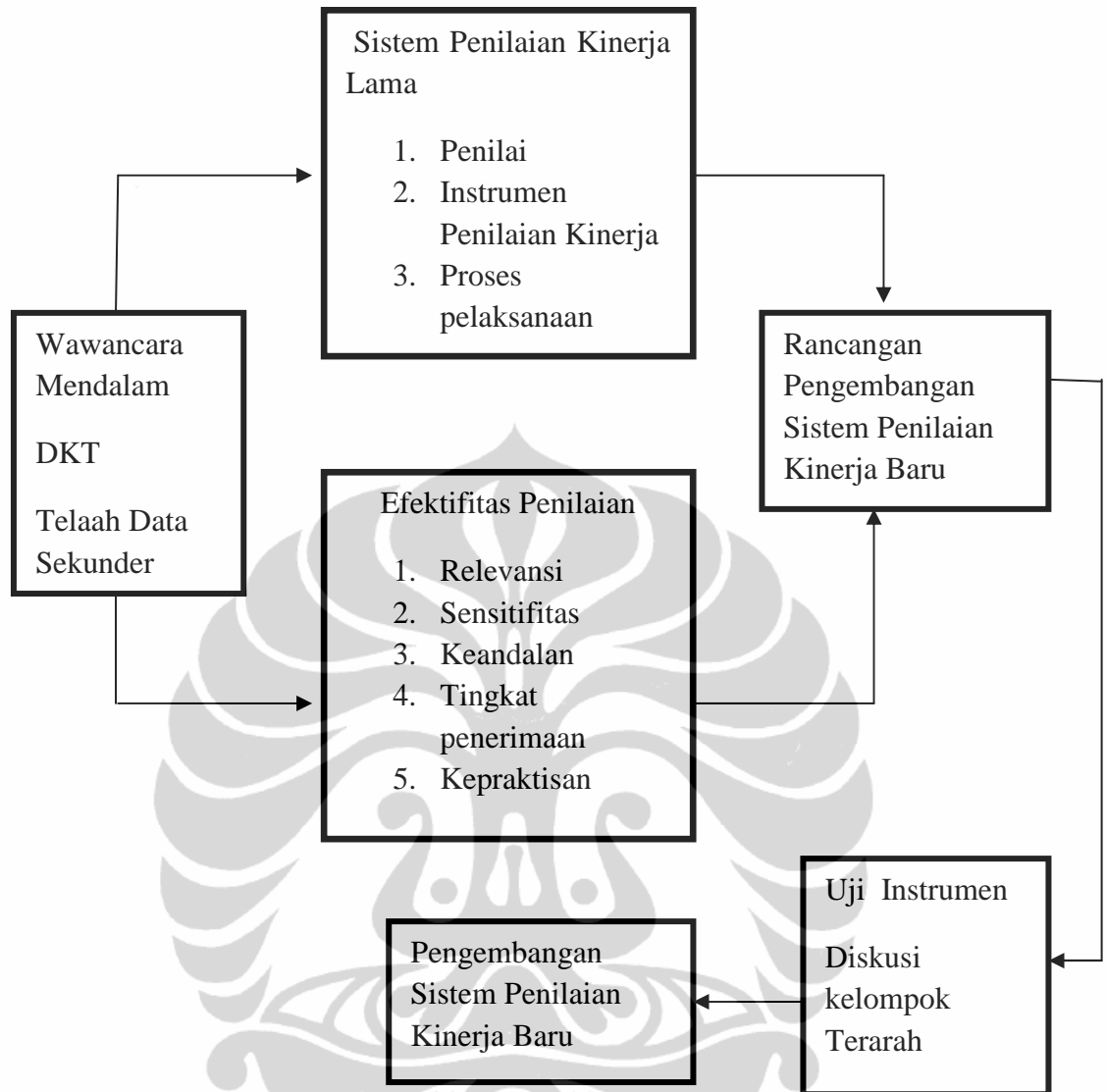
4.1. Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan kepustakaan dan tujuan penelitian disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor atau variabel yang berhubungan dengan sistem penilaian kinerja yaitu terdiri dari penilai, instrument penilaian kinerja, proses pelaksanaan dan manfaat. Sementara efektifitas penilaian kinerja itu sendiri di ukur dengan variabel relevansi, sensitifitas, keandalan, tingkat penerimaan dan kepraktisan.

Usulan sistem penilaian kinerja di kembangkan setelah terlebih dahulu melakukan evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang lama melalui kegiatan wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah dan telaah data sekunder mengenai sistem penilaian kinerja yang selama ini berlaku di RS Juwita

Setelah usulan pengembangan sistem penilaian kinerja dibuat maka dilakukan uji melalui diskusi kelompok terarah. Dari hasil diskusi kelompok terarah kemudian dilakukan beberapa perbaikan untuk kemudian di usulkan kepada manajemen untuk dapat digunakan sebagai instrument penilaian kinerja yang baru.

Penelitian ini akan mengacu kepada konsep efektifitas penilaian kinerja menurut Cascio (Cascio, 2010) dan menurut Bernadine (Bernadin, 2003) sehingga didapatkan kerangka pikir pada penelitian ini yaitu :



Gambar 4.1. Skema Kerangka Pikir Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Juwita Bekasi Tahun 2010

4.2 Definisi Istilah

4.2.1. Sistem penilaian Kinerja adalah pendapat informan mengenai sistem penilaian kinerja di RS Juwita yang meliputi penilai, instrument penilaian kinerja, proses pelaksanaan dan manfaat.

1. Penilai adalah pendapat informan mengenai penilai dan sumber informasi yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat penilaian.
2. Instrumen Penilaian Kinerja RS Juwita adalah pendapat informan mengenai aspek penilaian yang di ukur yang terdapat dalam lembar instrument penilaian kinerja RS Juwita.
3. Proses Pelaksanaan adalah pendapat informan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja yang meliputi prosedur, waktu pelaksanaan dan cara penilaian.
4. Manfaat adalah pendapat informan mengenai manfaat dan kegunaan dari penilaian kinerja yang dilaksanakan.

4.2.2. Efektifitas Penilaian kinerja adalah pendapat informan yang menyatakan seberapa jauh tercapainya tujuan dari sistem penilaian kinerja, yang dinilai dari variabel dibawah ini :

1. Relevansi adalah pendapat informan mengenai kesesuaian antara aspek penilaian dalam sistem penilaian kinerja dengan hasil pekerjaan. Dalam penelitian ini relevansi dilihat dari :

a. Penilai :

Pendapat informan mengenai kemampuan penilai dalam memberikan penilaian yang sesuai dengan pekerjaan

b. Instrumen Penilaian Kinerja :

Pendapat informan mengenai kesesuaian aspek yang dinilai dalam formulir penilaian kinerja dengan pekerjaan yang dilakukan.

c. Proses Pelaksanaan :

Pendapat informan mengenai kesesuaian prosedur, waktu dan cara dengan sistem yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan.

d. Manfaat :

Pendapat informan mengenai kesesuaian manfaat yang di harapkan dengan manfaat yang didapatkan.

2. Sensitifitas adalah pendapat informan mengenai kepekaan sistem penilaian kinerja dalam membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak. Dalam penelitian ini sensitifitas dilihat dari:

a. Penilai :

Pendapat informan mengenai kepekaan penilai dalam membedakan prestasi dan perilaku karyawan yang dinilainya.

b. Instrumen Penilaian Kinerja :

Pendapat informan mengenai kepekaan formulir penilaian dalam menggambarkan kualitas kinerja masing – masing karyawan

c. Proses Pelaksanaan :

Pendapat informan mengenai kepekaan prosedur, waktu dan cara yang tepat dalam menilai kinerja karyawan.

d. Manfaat :

Pendapat Informan mengenai kepekaan sistem penilaian kinerja dalam membedakan manfaat yang tercapai dan yang tidak tercapai.

3. Keandalan adalah pendapat informan mengenai sistem penilaian kinerja yang obyektif dan adil. Dalam penelitian ini keandalan dilihat dari :

a. Penilai :

Pendapat informan mengenai keandalan penilai dalam memberikan penilaian secara obyektif dan adil tanpa melibatkan emosi.

b. Instrumen Penilaian :

Pendapat Informan mengenai keandalan formulir dalam mengukur aspek – aspek penting terhadap kinerja.

c. Proses Pelaksanaan

Pendapat informan mengenai kehandalan cara penilaian dalam memberikan gambaran kinerja karyawan yang dinilai.

d. Manfaat :

Pendapat responden mengenai kehandalan sistem penilaian kinerja dalam memberikan manfaat.

4. Tingkat penerimaan adalah pendapat informan mengenai tingkat penerimaan terhadap sistem penilaian kinerja. Dalam penelitian ini tingkat penerimaan dilihat dari :

a. Penilai :

Pendapat informan mengenai dukungan terhadap penilai

b. Instrumen Penilaian.

Pendapat informan mengenai penerimaannya terhadap formulir penilaian.

c. Proses pelaksanaan

Pendapat informan mengenai tingkat penerimaannya terhadap proses, waktu dan cara yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja.

d. Manfaat

Pendapat informan mengenai tingkat penerimaannya terhadap manfaat yang ingin diraih dari sistem penilaian kinerja.

5. Kepraktisan adalah pendapat informan mengenai sistem penilaian kinerja yang dapat dipahami dan mudah digunakan. Dalam penelitian ini kepraktisan dapat dilihat dari:

a. Penilai

Pendapat informan mengenai pemahaman terhadap tugas penilai.

b. Instrumen Penilaian

Pendapat informan mengenai kemudahan pengisian formulir penilaian dalam menilai kinerja karyawan

c. Proses Pelaksanaan

Pendapat informan mengenai pemahaman terhadap prosedur, cara dan waktu yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan.

d. Manfaat

Pendapat informan mengenai pemahaman terhadap manfaat dari sistem penilaian kinerja.



BAB 5

METODOLOGI PENELITIAN

6.1. Desain Penelitian

Penelitian ini terdiri dari dua tahap. Tahap pertama untuk mendapatkan gambaran tentang efektifitas sistem penilaian kinerja yang lama. Tahap kedua bertujuan untuk melakukan pengembangan terhadap sistem penilaian kinerja.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yang dimaksudkan untuk mendapatkan informasi mendalam mengenai pengalaman dan pendapat informan tentang efektifitas penilaian kinerja (Basrowi and Suwandi, 2008). Selain itu penelitian juga bertujuan untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja yang baru melalui data yang diperoleh pada tahap pertama (Sugiono, 2009).

6.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di bagian SDM Rumah Sakit Juwita, Jalan HM Hasibuan No 78, Bekasi pada tanggal 22 November 2010 – 14 Desember 2010.

6.3. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah karyawan yang aktif, berpengalaman menjadi pelaku penilaian kinerja, dan bersedia menjadi informan penelitian. Informan dalam penelitian ini mewakili tiap layer pemegang pimpinan dalam struktur organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat karena sumber yang berbeda.

Yang dipilih menjadi informan adalah orang – orang yang bekerja di unit produksi di wakili oleh unit keperawatan dan unit farmasi serta unit penunjang yang diwakili oleh bagian personalia dan bagian keuangan. Informan dipilih berdasarkan prinsip kesesuaian, keterwakilan dan kecukupan.

Informan untuk metode wawancara mendalam berjumlah tujuh orang yang terdiri dari lini pimpinan yang diwakili oleh direktur, kepala bagian personalia, kepala bagian keuangan dan lini karyawan yang diwakili oleh satu orang staf

keuangan, satu orang perawat pelaksana, satu orang bidan pelaksana, dan satu orang asisten apoteker.

Sementara informan untuk diskusi kelompok terarah tahap pertama terdiri dari enam orang yang terdiri dari kepala bidang keperawatan, kepala unit farmasi, staf keuangan, staf personalia, staf logistik dan bidan pelaksana.

Setelah dilakukan wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah mengenai sistem penilaian kinerja di RS Juwita pada tahap pertama kemudian dilakukan diskusi kelompok terarah tahap kedua. Pada tahap kedua penulis membuat usulan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru sesuai dengan hasil penelitian tahap pertama untuk kemudian dilakukan diskusi kelompok terarah kembali dengan para kepala bagian.

6.4. Pengumpulan Data

6.4.1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berupa data primer yang dikumpulkan sendiri oleh penulis yang diperoleh dari wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah dan data sekunder yang diperoleh dari telaah dokumen penilaian kinerja karyawan RS Juwita dan dokumen yang lain yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja.

Setelah didapatkan gambaran tentang sistem penilaian kinerja di Rumah Sakit Juwita, penulis kembali melakukan Diskusi kelompok terarah untuk membahas rancangan sistem penilaian kinerja yang baru.

6.4.2. Instrumen Pengumpulan Data

Instrument pengumpul data dalam penelitian kualitatif tidak bersifat terstruktur, terfokus, rigid, tetapi lebih bersifat longgar, fleksibel dan dapat berubah – ubah sesuai dengan kebutuhan. Teknik atau instrument yang paling sering digunakan adalah wawancara mendalam (*in depth interview*), studi dokumentasi serta observasi langsung terhadap obyek penelitian (Irawan, 2006).

Untuk menganalisa efektifitas sistem penilaian kinerja di Rumah Sakit Juwita digunakan pedoman wawancara mendalam (*in-depth interview*), pedoman wawancara kelompok terarah (*Focus Group Discussion*), lembar telaah dokumen, alat pencatat dan tape recorder .

Pedoman pengumpulan data di buat sendiri oleh penulis berdasarkan hasil kajian dari tinjauan pustaka. Pedoman pengumpulan data telah dilakukan perbaikan atas saran dan arahan dari pembimbing dan pihak rumah sakit .

6.4.3. Uji coba Instrumen

Sebelum dilakukan pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara mendalam kepada sampel penelitian, pedoman pengumpulan terlebih dahulu di ujikan kepada karyawan bagian marketing yang yang tidak terpilih menjadi informan.

Uji coba ini di maksudkan untuk mengetahui apakah pertanyaan dalam pedoman pengumpul data cukup informatif dan mudah dimengerti, apakah urutan, bentuk pertanyaan dan prosedur wawancara sudah sesuai dan untuk melengkapi informasi yang kurang. Pertanyaan – pertanyaan pada pedoman yang kurang jelas, tidak lengkap atau tidak dapat dimengerti telah dilakukan perbaikan dan penyesuaian seperlunya, untuk kemudian digunakan pada informan penelitian.

6.4.4. Petugas Pengumpul Data

Petugas pengumpul data adalah penulis sendiri dengan bantuan alat perekam suara.

6.4.5. Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan metode wawancara mendalam (*in depth interview*), wawancara kelompok terarah (*Focus Group Discussion*) dan telaah data sekunder.

Kemudian terhadap yang berhubungan dengan tujuan penelitian dilakukan telaah dokumen.

6.4.6. Validasi Data

Untuk menjamin keabsahan data di lakukan dua macam triangulasi, yang pertama dilakukan triangulasi sumber yaitu kepada direktur, kepala bagian dan karyawan. Yang kedua dilakukan juga triangulasi metode dengan wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah (*Focus Discussion Group*) dan telaah terhadap dokumen penilaian kinerja RS Juwita.

6.4.7. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan mencatat, membuat matriks dan interpretasi.

Proses analisa ini dilakukan secara bertahap meliputi :

1. Membuat transkrip hasil rekaman wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah segera setelah wawancara dan diskusi selesai.
2. Menelaah seluruh data yang berasal dari sumber informasi yaitu hasil wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah dan penelusuran data sekunder untuk kemudian memilih data yang berhubungan dengan variabel yang diteliti.
3. Membuat kategori pada data yang memiliki karakteristik sama
4. Reduksi data dengan abstraksi yaitu membuat rangkuman yang sesuai dengan data yang diteliti dan menyajikan data yang diperlukan dalam bentuk matrix.
5. Melakukan pemeriksaan dan penalaahan keabsahan data
6. Membuat interpretasi data sesuai dengan variable yang diteliti.

6.4.8. Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) yaitu teknik menganalisa data sesuai dengan topik atau masalah yang diteliti kemudian membandingkan data yang didapat dengan teori dalam tinjauan pustaka. Selanjutnya dari hasil analisis data yang telah dibuat disajikan dalam bentuk kesimpulan dan saran.

BAB 6

HASIL PENELITIAN

6.1. Hasil Penelitian Tahap Pertama

Penelitian tahap pertama bertujuan untuk menggali informasi lebih dalam mengenai efektifitas sistem penilaian kinerja yang selama ini berlaku di RS Juwita.

6.1.1. Karakteristik Informan

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bertujuan mendapatkan informasi mendalam mengenai efektifitas dari penilaian kinerja karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam (*In depth interview*), diskusi kelompok terarah (*Focus Group Discussion*) dan telaah data sekunder.

Wawancara mendalam dilakukan kepada direktur rumah sakit, kepala bagian personalia, kepala bagian keuangan, staf keuangan, perawat pelaksana, bidan dan asisten apoteker. Wawancara mendalam dilaksanakan pada tanggal 22 dan 23 November di RS Juwita dengan durasi 40 – 60 menit tiap informan. Adapun karakteristik informan wawancara mendalam dapat dilihat pada tabel 6.1.

Dari tabel karakteristik informan dibawah ini dapat dilihat bahwa latar belakang responden sangat bervariasi mulai dari SMA sampai dengan pasca sarjana. Informan terdiri dari laki – laki dan perempuan.

Tabel 6.1. Karakteristik Informan Wawancara Mendalam

No	Informan	Identitas Informan
1	Direktur Rumah Sakit Juwita	Pendidikan Terakhir : S2 Umur : 28 thn Jenis kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 2 thn Lama Bekerja Dijabat : 2 thn
2	Kabag Personalia	Pendidikan Terakhir : SMA Umur : 61 thn Jenis kelamin : laki - laki Lama Bekerja : 4 thn Lama Bekerja Dijabat : 3 thn
3	Kabag Keuangan	Pendidikan Terakhir : SAA Umur : 60 thn Jenis kelamin : laki - laki Lama Bekerja : 4 thn Lama Bekerja Dijabat : 4 thn
4	Staf Keuangan	Pendidikan Terakhir : S1 Umur : 29 thn Jenis kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 4 thn Lama Bekerja Dijabat : 2 thn
5	Asisten Apoteker	Pendidikan Terakhir : SMF Umur : 43 thn Jenis kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 3 thn Lama Bekerja Dijabat : 3 thn
6	Perawat Pelaksana	Pendidikan Terakhir : SPK Umur : 34 thn Jenis kelamin : Perempuan

		Lama Bekerja : 2 thn Lama Bekerja Dijabatan : 2 thn
7	Bidan Pelaksana	Pendidikan Terakhir : D3 Umur : 26 thn Jenis kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 4 thn Lama Bekerja Dijabatan : 4 thn

Sementara itu diskusi kelompok terarah dilakukan pada hari rabu tanggal 24 November 2010 di RS Juwita. Peserta diskusi terdiri dari enam orang yaitu : kepala bidang keperawatan, kepala unit farmasi, staf personalia, staf logistik, staf keuangan, dan bidan pelaksana. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini bahwa latar belakang pendidikan informan dalam diskusi kelompok terarah sangat bervariasi, yaitu mulai dari SMA sampai dengan pasca sarjana. Informan dalam diskusi kelompok terarah berjenis kelamin perempuan semua dengan lama kerja diatas satu tahun.

Tabel 6.2. Karakteristik Informan Diskusi Kelompok Terarah (FGD)

No	Informan	Identitas Informan
1	Kepala Bidang keperawatan	Pendidikan Terakhir : S2 Umur : 56 thn Jenis kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 4 thn Lama Bekerja Dijabatan : 4 thn
2	Kepala unit Farmasi	Pendidikan Terakhir : S1 Umur : 27 thn Jenis kelamin : perempuan Lama Bekerja : 2 thn Lama Bekerja Dijabatan : 1,5 thn
3	Staf Keuangan	Pendidikan Terakhir : S1 Umur : 33 thn

		Jenis kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 1,5 thn Lama Bekerja Dijabatan : 9 bln
4	Staf Personalia	Pendidikan Terakhir : SMA Umur : 20 thn Jenis kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 2 thn Lama Bekerja Dijabatan : 2 thn
5	Staf logistik	Pendidikan Terakhir : SMA Umur : 44 thn Jenis kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 4 thn Lama Bekerja Dijabatan : 4 thn
6	Bidan Pelaksana	Pendidikan Terakhir : D3 Umur : 28 thn Jenis kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 1 thn Lama Bekerja Dijabatan : 1 thn

6.1.2. Hasil Penelitian Tahap Pertama

6.1.2.1. Gambaran Umum Penilaian Kinerja Rumah Sakit Juwita

Rumah Sakit Juwita mengadopsi instrument penilaian dari DP 3 PNS dan instrumen penilaian kinerja lain yang kemudian di simplifikasi untuk digunakan di lingkungan RS Juwita. Penilaian kinerja seyogyanya dilakukan setiap tahun, tetapi menghadapi kendala, penilaian belum dapat dilakukan rutin setiap tahun. Berdasarkan telaah data sekunder penulis hanya menemukan rekap data penilaian tahun 2009.

Penilai di RS Juwita menggunakan multi rater yang terdiri dari lima orang penilai yaitu atasan langsung, atasan bagian lain yang terkait, dua orang rekan kerja satu bagian dan satu orang rekan kerja dari bagian lain yang terkait. Sistem ini dipilih untuk mengurangi subyektifitas dan meningkatkan tingkat penerimaan

Universitas Indonesia

karyawan dalam penilaian. Masing – masing pegawai tidak mengetahui siapa penilai mereka. Hal ini sengaja di rahasiakan oleh pihak pimpinan agar sistem penilaian dapat berjalan baik.

Formulir penilaian terdiri dari delapan kriteria yaitu etika moral, etos kerja, *team work*, pengetahuan, keterampilan, wawasan, tanggung jawab dan penampilan (lampiran 5). Penilaian kinerja menggunakan sistem *rating* yaitu berupa penilaian berdasarkan kategori baik, cukup dan sedang. dimana nilai kurang dari 55 masuk dalam kategori kurang, nilai 56 – 75 masuk dalam kategori sedang dan nilai 76 – 90 masuk dalam kategori baik. Definisi operasional dari masing – masing parameter yang digunakan belum ada. Tidak semua pegawai dinilai menggunakan formulir penilaian ini, hanya digunakan untuk karyawan pada tingkatan pelaksana. Untuk kepala bagian dinilai langsung oleh direktur dan belum memiliki formulir penilaian tertulis.

Proses pelaksanaan penilaian menggunakan metode *Past based methods* yaitu penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Penilaian dilakukan tahunan yang bersamaan dengan pengangkatan pegawai tetap. Sampai saat ini penilaian tahunan ini belum berjalan kontinyu. Cara yang digunakan dalam proses penilaian belum menggunakan metode wawancara atau diskusi.

Hasil dari penilaian kinerja belum dapat di tindak lanjuti oleh semua bagian. Hasil dari penilaian kinerja juga dikaitkan dengan perhitungan insentif karyawan.

6.1.3. Efektifitas Penilai

6.1.3.1. Relevansi Penilai Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Dari hasil wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah di dapatkan informasi bahwa belum ada ketetapan dan pemahaman yang seragam tentang siapa saja yang menjadi penilai.

Lain halnya dengan karyawan yang terlihat bingung saat ditanya siapa saja yang menilai kinerja mereka. Tidak semua karyawan mengetahui siapa saja yang menilai kinerja mereka. Mereka tidak mengetahui siapa saja yang menilai, karena hanya bagian personalia dan atasan langsung saja yang mengetahui masing – masing pegawai dinilai oleh siapa saja. Menurut pendapat kepala bagian personalia yang menentukan setiap karyawan dinilai oleh siapa saja adalah tim, yang terdiri dari para kepala bagian. Hal ini dapat terlihat dari wawancara dan diskusi berikut ini :

Direktur Rumah Sakit dalam Wawancara Mendalam

“ Penilaian dilakukan oleh SDM, atasan langsung dan peer groupnya “.

Kabag Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Satu orang pegawai akan dinilai oleh lima orang penilai, yaitu atasan langsung, atasan bidang yang terkait, dan tiga orang rekan kerja, baik yang sebidang maupun bidang terkait. Tetapi masing – masing pegawai tidak tahu dia dinilai oleh siapa “.

Kemudian dilakukan probing untuk mengetahui atasan bidang terkait yang dimaksud siapa saja:

“ Ya tidak harus sdm, misalnya bagian farmasi, staf farmasi dinilai juga oleh kepala bidang keperawatan “.

Kabag Keuangan Dalam Wawancara Mendalam

“ Baik, jadi masing – masing pegawai keuangan akan dinilai oleh saya sebagai atasan langsung, atasan bagian lain terkait, dan tiga orang rekan kerja dari bagian yang sama dan bagian lain yang berhubungan “.

Staf keuangan Dalam Wawancara Mendalam

“ Eemm kinerja ya? atasan langsung, teman sejawat , teman bagian lain tapi yang berhubungan dengan kita . Jadi satu orang dinilai oleh empat sampai lima orang yang penilai . Saya tidak tahu teman mana yang menilai saya “.

Perawat Pelaksana Dalam Wawancara Mendalam

“ Saya pernah memberikan penilaian untuk teman saya, tapi saya tidak tahu yang menilai siapa saja “.

Asisten Apoteker dalam Wawancara Mendalam

“ Yang menilai kalau disini di rahasiain ya, jadi waktu penilaian nggak tahu siapa yang menilai. Kalau atasan tetap ada, dari teman kerja kayaknya sih ada satu trus dari bagian lain juga kayaknya ada “.

Bidan Pelaksana Dalam Wawancara Mendalam

“ Bu xxxx (kepala Bidang Keperawatan), bu yyy (penanggung jawab lantai)..udah cuma dua itu aja, rekan kerja ada. Kita itu dinilai sama tiga orang atau empat orang teman,, kayaknya sih seruangan tapi nggak dikasih tau “.

Penilai ini tidak berlaku sama untuk setiap pegawai. Untuk para kepala bagian hanya dinilai oleh atasan langsung saja yaitu direktur sendiri dengan sistem penilaian informal. Hal ini tergambar dari hasil wawancara dan diskusi kelompok terarah sebagai berikut:

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT :

“Kalau kepala bagian hanya dinilai oleh direktur saja”.

Kepala bagian Personalia Dalam Wawancara Mendalam

“Hanya direktur saja yang menilai”

Ketika di tanya lebih dalam lagi mengenai pendapat mereka siapa saja yang seharusnya memberikan penilaian, terlihat adanya perbedaan pendapat. Bagian umum pada tahapan staf berpendapat bahwa sudah tepat dinilai oleh lima orang penilai tersebut, tetapi untuk perawat dan bidan perlu probing untuk mendapatkan jawaban bahwa atasan juga perlu menilai. Berbeda halnya dengan pendapat kepala bidang keperawatan yang mengatakan seharusnya cukup atasan saja, hal ini dapat terlihat dari petikan wawancara dan diskusi berikut :

Staf personalia dalam DKT

“ Teman sejawat, unit terkait, dan atasan langsung”

Asisten apoteker dalam Wawancara Mendalam

“ Iya memang sudah tepat”.

Perawat Pelaksana Dalam Wawancara Mendalam

“Ya, seharusnya teman ya..karena mereka yang berhubungan dengan kita sehari – hari mereka lebih tau apa saja yang kita kerjakan “.

Kemudian dilakukan probing untuk mengetahui lebih dalam perlu tidaknya penilaian dari atasan

“ Ya perlu juga sih”

Bidan Pelaksana dalam Wawancara Mendalam:

“ Ya rekan sekerja seharusnya teman seruangan, mereka sehari – hari yang bersama kita, mereka lebih tau apa saja yang kita kerjakan. Kalau atasankan hanya terima laporan ”.

Kemudian dilakukan probing untuk mengetahui lebih dalam tentang perlu tidaknya dinilai oleh atasan langsung

“ Perlu kayaknya ya ”

Kepala Bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Saya rasa sudah cukup sesuai ”

Direktur dalam wawancara Mendalam

“Saya rasa sudah cukup relevan”.

Staf logistik dalam DKT:

“Ya sudah tepat dinilai oleh atasan dan teman kerja”.

Staf Keuangan dalam DKT

“Iya memang sudah seharusnya atasan langsung yang tau jobdesk kita, kalau teman kerja kan yang sehari – hari bareng kita jadi tau apa saja yang kita kerjakan”.

Kepala Bagian Keperawatan Dalam DKT

“” Kalau menurut saya untuk rumah sakit kecil cukup atasan aja, cuma perlu diskusi. Agak kurang tepat, kalau teman sejawat, karena dia belum tentu mengetahui jobdesk. Kalau multi rater antar teman harus dengan yang seunit. Harus beberapa staf, kalau yang sendiri tidak bisa”.

Kepala Unit Farmasi Dalam DKT

“ Ya, yang paling tahu kinerja karyawan tersebut adalah atasannya. Kalau rekan kerja memang perlu, tetapi mungkin memberikan penilaian untuk komponen yang berbeda. Tidak bisa disamakan”

Lebih lanjut ditanyakan mengenai kemampuan penilai dalam memberikan penilaian, sebagian besar informan berpendapat bahwa atasan memang memiliki kemampuan untuk memberikan penilaian. Tetapi ada juga informan yang masih menunjukkan keraguan mengenai kemampuan para penilai dalam memberikan penilaian. Hal ini dapat terlihat dalam petikan wawancara dan diskusi berikut ini :

Bidan Pelaksana Dalam Wawancara Mendalam

“udah bagus , diakan atasan kita lebih menguasai ilmunya dan lebih mengenal kita”.

Staf Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“Sebenarnya ada yang objektif dan tidak menutup kemungkinan ada yang tidak objektif juga”.

Kepala Bagian personalia Dalam Wawancara Mendalam

“ Saya rasa para penilai memiliki kemampuan untuk itu “.

Staf Logistik dalam DKT

“ Ya mereka mampu”.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Multi rater antar teman sangat sulit, apalagi menilai kelemahan”.

6.1.3.2. Sensistifitas Penilai Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Penulis mencoba mencari tahu mengenai kepekaan penilai dalam memberikan penilaian, mayoritas informan berpendapat bahwa penilai sudah cukup peka dalam membedakan kualitas kerja dan perilaku karyawan yang dinilainya. Beberapa informan terlihat memiliki kejanggalan pada saat dilakukan probing apakah kepala bagian lain dan teman unit lain cukup peka dalam memberikan penilaian. Mereka cukup kesulitan karena mereka tidak mengetahui siapa saja yang menilai mereka. Hal ini tergambar dalam petikan wawancara dan diskusi berikut :

Direktur dalam Wawancara Mendalam :

“ Menggunakan guidance yang sudah ada, tetapi pada pelaksanaannya banyak subyektifitas. Peka ya kalau untuk perilaku “.

Bidan Pelaksana Dalam DKT

“ Kalau atasan pasti bisalah membedakan. Kalau teman satu ruangan juga saya rasa bisa, yang mungkin kurang teman dari unit lain “.

Staf Personalia dalam DKT

“ Kalau teman kerja..gimana ya, sayakan di bagian personalia sendiri, cuma ada atasan dan saya. Jadi yang menilai saya teman unit lain, tapi saya nggak tau siapa, nggak tau juga bisa membedakan apa tidak “.

Asisten Apoteker dalam Wawancara Mendalam

“ Atasan bisa membedakan kualitas kerja. Teman kerja bisa membedakan, kalau hrd belum dpt membedakan ”.

Perawat pelaksana dalam Wawancara mendalam

“ Paling cuma masukan- masukan aja, kalau membedakan kayaknya sih nggak deh,,,Jarang diruangan. Kalau teman Saya rasa bisa sih”.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Jelas...saya dapat membedakan”.

6.1.3.3. Kehandalan Penilai Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Kemampuan penilai dalam memberikan penilaian yang adil dan obyektif dirasakan sudah cukup, baik bagi karyawan pelaksana ataupun atasan. RS Juwita menggunakan sistem multi rater dengan tujuan untuk mengurangi subyektifitas. Pada saat dilakukan probing diketahui bahwa selama ini penilaian yang dilakukan oleh atasan dengan yang dilakukan oleh rekan kerja memiliki nilai yang tidak jauh berbeda. Penulis melakukan probing untuk menggali informasi bagaimana cara yang tepat agar penilaian memiliki kehandalan, informan berpendapat bahwa seharusnya sering berkomunikasi dengan bawahan, berikut jawaban dari para informan :

Direktur dalam Wawancara Mendalam

“ Kembali ke tujuan, seharusnya pelaksanaan seoptimal mungkin. Faktor penilai yang lima orang juga untuk mengurangi subyektifitas “.

Kepala Bagian Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Harus banyak komunikasi dengan mereka, pendekatan persuasif, kita mendengar apa yang mereka keluhkan “.

Kepala Bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Saya rasa para penilai sudah cukup obyektif dan adil”, hal ini terbukti dari penilaian yang berikan oleh penilai satu dan penilai lainnya tidak jauh berbeda “.

Staf Logistik dalam DKT

“ Ya sudah tepat, cuma kelemahannya kalau yang menilai ternyata orang yang tidak suka dengan kita maka penilaiannya jadi gak pas, begitu juga kalau ternyata yang menilai sahabat“.

Bidan Pelaksana dalam Wawancara Mendalam

“ Kalau yang saya liat..emmm kayaknya si..selama ini hanya yang dia suka yang dinilai bagus. Bukan hanya perasaan saya saja, teman –teman lain juga bilang begitu. Supaya obyektif, harusnya sering ngobrol sama anak buahnya “.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Sudah cukup dengan multi rater tadi , harusnya sesuai dengan yang riil”.

Kepala Unit Farmasi dalam DKT

“ Untuk antar teman tidak perlu mereka tahu siapa yang menilai. Penilaian teman, perlu selektif yang menilai dia siapa, jangan sampai dinilai oleh genknya atau malah musuhnya”.

Asisten apoteker dalam Wawancara Mendalam

“ Sudah obyektif dan adil. Agar lebih baik lagi ya dilihat langsung hasil kerjanya”.

6.1.3.4. Tingkat Penerimaan Terhadap Penilai Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Para karyawan terlihat mayoritas mendukung penilaian yang dilakukan oleh lima orang penilai. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dan diskusi berikut ini :

Kepala Bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Dengan dilakukan oleh lima orang penilai diharapkan akan lebih mewakili”.

Staf keuangan dalam DKT

“ Setuju saja”.

Perawat Pelaksana dalam Wawancara Mendalam

“ Ya sudah tepat”

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Ya multi rater itu salah satu tujuannya untuk meningkatkan penerimaan karyawan”

Kepala Unit farmasi dalam DKT

“ Salah satunya sebenarnya untuk itu selain untuk meminimalisir subyektifitas”.

6.1.3.5. Kepraktisan Penilai Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Penulis mencoba mencari tahu tentang kemudahan penilaian yang menggunakan sistem multi rater, hampir semua informan berpendapat bahwa dinilai oleh lima orang penilai bukan lah hal yang menyulitkan. Hal ini dapat disimpulkan dari petikan wawancara berikut :

Kepala Bagian Personalia dalam wawancara Mendalam

“ Saya rasa tidak sulit, masing masing penilai akan mendapatkan satu lembar yang sama untuk kemudian dinilai dan pada akhirnya bagian personalia akan membuat rata- ratanya “.

Kepala Bagian Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Saya rasa itu lebih baik” .

Staf Keuangan dalam DKT

“ Nggak sih ya..kan biar obyektif”.

Perawat Pelaksana dalam Wawancara Mendalam

“ Saya rasa tidak “.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Kalau menurut saya untuk rumah sakit kecil cukup atasan aja, cuma perlu diskusi. Agak kurang tepat, kalau teman sejawat, karena dia belum tentu mengetahui jobdesk. Kalau multi rater antar teman harus dengan yang seunit. Harus beberapa staf, kalau sendiri tidak bisa”.

6.1.4. Efektifitas Instrumen Penilaian Kinerja

6.1.4.1.Relevansi Instrumen Penilaian Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Informan dimintakan pendapat mengenai komponen apa sajakah yang seharusnya dinilai. Sebagian besar informan berpendapat bahwa lembar penilaian sudah tepat, cuma perlu ditambahkan komponen yang spesifik menilai kualitas kinerja mereka selain komponen yang bersifat umum. Selain itu para informan juga menyatakan bahwa komponen yang dinilai sudah sesuai dengan pekerjaan mereka. Hal ini dapat disimpulkan dari hasil wawancara dan DKT berikut ini :

Direktur dalam Wawancara Mendalam

“ Form penilaian di adopsi dari DP3 PNS dan beberapa referensi kemudian dilakukan simplifikasi. Komponen yang dinilai memang masih general. Untuk unit – unit yang sudah memiliki standar seperti keperawatan, maka dibuat juga penilaian kinerja yang sesuai dengan standarnya, untuk unit – unit yang belum ada standarisasi masih menggunakan acuan dasar . Saya rasa sudah cukup sesuai ya “.

Kepala Bagian Personalia Dalam Wawancara Mendalam

“ Instrument ini diadopt dari dp3 PNS. Semua komponen penilaian sudah masuk, semua tinggal penjabarannya saja. Saya rasa sudah sesuai dengan pekerjaan mereka, karena ada komponen tentang penguasaan pekerjaan “.

Staf Personalia dalam DKT

“ Ini bisa dilakukan untuk penilaian umum, untuk bagian sendiri perlu penilaian sendiri Kayaknya sih udah cukup, cuma kurang spesifik”

Staf keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Cukup banyak, terwakili dalam penguasaaan pekerjaan, kebanyakan mungkin.

“Sudah sesuai “

Kepala Bagian Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Ini sudah cukup, sudah sesuai cuma perlu ditambahkan kejujuran “.

Asisten Apoteker Dalam Wawancara Mendalam

“ Kayaknya iya, udah sih...udah sesuai, cuma perlu ada tambahan komponen kejujuran “.

Dilakukan Probing untuk mengetahui apakah perlu ada tambahan komponen spesifik yang menilai kemampuannya di unit kerja

“ Untuk farmasi, belum ada..kalau farmasi kan beda ya, kita bekerjakaan harus cepat, tepat dan akurat.sedangkan disini hanya cepat dan tepat saja “.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Ini sudah ok, tapi harus ada parameternya, DO lah istilahnya. Kalau di keperawatan kita menggunakan lembar penilaian lain juga yang khusus untuk keperawatan. Sebenarnya isinya sih cukup ya “.

Kepala Unit Farmasi dalam DKT

“ Komponen sudah ada semua, tapi memang untuk yang spesifik di bagian masing – masing saya rasa masih kurang”

Penulis juga menemukan bahwa para kepala bagian tidak mengetahui komponen apa saja yang dinilai dari kinerja mereka. Kemudian coba dilakukan probing kepada kepala bagian mengenai komponen penilaian mereka.

Kepala Bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Kalau untuk kepala bagian saya tidak tahu menggunakan komponen apa saja “.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Kalau saya tidak tahu komponen apa saja yang digunakan oleh direktur untuk menilai saya”.

6.1.4.2. Sensitifitas Instrumen Penilaian Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Informasi yang di dapatkan penulis mengenai kepekaan formulir dalam memberikan penilaian kinerja sangat beragam, sebagian kecil berpendapat sudah cukup sensitif tapi sebagian lagi berpendapat bahwa formulir dirasakan belum sensitif dalam menilai kinerja mereka di karenakan belum adanya parameter atau definisi operasional untuk masing – masing komponen penilaian, serta kesulitan dalam memberikan penilaian dengan rentang angka yang cukup besar. Hal ini dapat dilihat dari petikan wawancara dan diskusi berikut :

Kepala Bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Saya rasa sudah menggambarkan, karena nilai yang diberikan oleh atasan dengan yang diberikan oleh rekan kerja hampir sama “.

Kepala unit Farmasi dalam DKT

“ Saya rasa masih belum optimal”.

Staf Logistik dalam DKT

“ Ya , belum optimal sih”.

Staf Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Belum menggambarkan kinerja”.

Bidan Pelaksana dalam Wawancara Mendalam

“ Belum menggambarkan kinerja yang sebenarnya”.

Asisten Apoteker dalam Wawancara Mendalam

“ Tidak menggambarkan kinerja saya”.

Bidan Pelaksana dakam DKT

“ Emmm iya sih kayaknya”.

Staf Personalia dalam DKT

“ Iya menggambarkan ”.

6.1.4.3.Keandalan Instrumen Penilaian Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Penulis mencoba menggali informasi dari informan mengenai objektivitas dan keadilan dalam formulir penilaian termasuk didalamnya mengenai sistem penilaian. Banyak dari informan berpendapat bahwa formulir yang digunakan untuk menilai rekan kerja dan menilai bawahan seharusnya berbeda. Berbeda dalam hal kriteria yang dinilai. Begitu juga perlunya parameter yang jelas untuk tiap kriteria. Berikut jawaban informan dari hasil wawancara dan diskusi :

Direktur dalam Wawancara Mendalam :

“ Yang paling penting adalah dari unitnya masing – masing, unit yang terkait lebih fleksibel, disiplin dan team work “.

“ SDM akan menilai dari segi absensi, atasan langsung melihat kinerja dan produktifitasnya sementara peer group untuk komponen yang lebih umum “.

Kepala Bagian Personalia

“ Ya sudah cukuplah. Semua komponen penilaian sudah masuk, semua tinggal penjabarannya saja “.

“ Masing masing penilai akan mendapatkan satu lembar yang sama untuk kemudian dinilai”.

Staf Logistik dalam DKT

“ Form untuk atasan berbeda dengan form untuk rekan kerja “.

Bidan Pelaksana dalam Wawancara mendalam

“ Cara begini sih gak apa - apa, tapi musti diliat secara langsung juga.sudah cukup obyektif sih “.

“ Kalau mudah enaknya pake baik cukup sedang. kalau begini nilainya susah, enam puluh itu seapa, tujuh puluh itu seapa”.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Tidak ada DO nya, ini sangat subyektif..harus ada DO yang sensitif” .

Kepala Unit Farmasi dalam DKT

“ Form penilaian atasan, rekan kerja dan yang terkait harusnya berbeda. Masing – masing menilai dari aspek yang berbeda “.

6.1.4.4. Tingkat Penerimaan Terhadap Instrumen Penilaian Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Hampir seluruh informan memberikan dukungan dalam bentuk persetujuan terhadap instrument penilaian kinerja. Beberapa dari mereka memang menekankan perlunya menambah komponen yang spesifik untuk menilai kinerja di unit mereka dan menambah kriteria kejujuran dalam instrumen penilaian. Berikut petikan wawancara dan diskusi kelompok terarah :

Kepala Bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Saya rasa semua setuju dengan aspek yang dinilai“ .

Kepala Bagian Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Setuju, hanya perlu penambahan kejujuran” .

Staf Keuangan dalam DKT

“ Setuju, dengan penambahan Kriteria yang sensitif untuk jobdesk masing – setuju, masing” .

Staf Logistik dalam DKT

“ Setuju, ditambah penilaian untuk bidang masing – masing”.

Asisten Apoteker dalam Wawancara Mendalam

“ Setuju cuma perlu penambahan komponen kejujuran” .

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Harusnya di tanda tangan oleh dua belah pihak, itu juga agak sulit dilakukan karena akan menjadi kles “.

Kepala Unit Farmasi dalam DKT

“ Saya rasa sudah tepat tapi memang dalam pelaksanaannya perlu penyempurnaan, seperti misalnya dibuat parameter”.

6.1.4.5.Kepraktisan Instrumen Penilaian Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Beberapa informan mengeluhkan kesulitan untuk memberikan penilaian dengan rentang nilai yang cukup besar. Mereka lebih menyukai dengan kriteria baik, cukup, sedang sementara yang lain mengeluhkan mengenai ketidakjelasan parameter penilaian. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dan diskusi berikut ini :

Kepala Bagian Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Perlu ada penjabaran, tolok ukurnya “.

“ Kita harus ada kesepakatan, tim biasanya yang menentukan kriteria yang masuk kedalam 70 yang bagaimana, kalau enam puluh seperti apa, ini sangat relatif dan subyektif dalam menilai, disepakati dulu dalam tim, khawatir asumsi yang kita buat tidak sama dengan teman kabag yang lain” .

“ Kalau saya pikir cukup tiga saja, misalnya jelek, cukup, baik “.

Kepala Bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Sudah cukup sederhana, mudah di mengerti” .

Staf Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Paham sih..cuma kapan kita ngasih 60, 69 nggak jelas batasannya. Nggak ada parameternya. Lebih suka yang baik, cukup , sedang, angka agak sulit “.

Bidan Pelaksana dalam Wawancara Mendalam

“ Paham ,tapi nggak ada parameternya”.

“ Kurang praktis..mendingan baik, cukup, sedang”.

Kepala Unit Farmasi dalam DKT

“ Perlu ada parameter yang jelas untuk setiap kriteria. Setuju angka yang numerikal, kalau range nya agak lebar, jadi ada dua sisi,kalau mau dikasih 70 belum pantas mau dikasih 65 tidak pantas” .

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Saya rasa kurang, karena tidak ada DO yang jelas. Mereka akan menilai sesuai dengan perasaan masing – masing. Pakai skala likert “.

6.1.5. Efektifitas Proses Pelaksanaan

6.1.5.1.Relevansi Proses Pelaksanaan Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Dari hasil wawancara dan diskusi dengan informan di dapatkan informasi bahwa proses pelaksanaan belum diketahui oleh semua karyawan. Belum ada aturan yang jelas mengenai prosedur pelaksanaan, cara yang digunakan dan waktu pelaksanaan. Selama ini penilaian dilakukan pada saat ada pengangkatan pegawai tetap. Karyawan juga terlihat kurang mengetahui mengenai cara atasan menilai mereka. Ditemukan juga bahwa RS Juwita belum memiliki pedoman yang dapat memfasilitasi jalannya penilaian kinerja. Hal ini terlihat dari petikan wawancara dan diskusi berikut ini :

Direktur dalam Wawancara Mendalam

“ Disini belum ada wawancara, form diisi sendiri oleh para penilai kemudian dikembalikan ke bagian Personalia , Penilaian dilakukan 2x dalam setahun pada saat ada rekrutmen pegawai tetap”

Kepala Bagian Pesonalia dalam Wawancara Mendalam

“ Pelaksanaan itu memangnya harus ada penilaian setahun dua kali , tapi sampai saat ini baru setahun sekali. Setelah dibagikan mereka mengisi kemudian dikembalikan ke sdm untuk kemudian di rekap dan dibagikan lagi ke bagian terkait untuk di diskusikan dengan karyawan yang bersangkutan, tapi belum semua bagain melakukan follow up “.

Staf Keuangan dalam DKT

“ Pedomannya kayaknya belum ada, cuma dikasih lembaran trus kita isi nanti dikembalikan ke staf personalia. Atasan menilai biasanya ya dari laporan. Dilaksanakan setiap ada rekrutmen”.

Staf Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Yang menentukan siapa yg menilai hrd, arahnya kepada yang pro dan kontra. Dilaksanakan setiap ada recruimen seharusnya, bukan dinilai ketika ada rekrutmen saja tapi lebih kearah tahunan “.

Kemudian dilakukan probing mengenai pedoman :

“ Pedomannya gak ada“

Probing mengenai cara atasan menilai :

“ Cara yang digunakan atasan..ok.. sesuai dengan kemampuan yang dimiliki “.

Bidan Pelaksana Dalam Wawancara Mendalam

“ Baru sekali waktu ada rekrutmen, Kita dibagikan trus diminta mengisi. Waktu kurang cocok, setau saya sih harusnya enam bulan di evaluasi, enam bulan kemudian di evaluasi lagi jadi yang disampaikan benar-benar paham”.

Probing mengenai cara atasan menilai :

“ Atasan menilai dengan melihat laporan “.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Ini dikaitkan dengan pengangkatan pegawai tetap, menyebabkan subyektif, karena berlomba lomba memberikan nilai yang tinggi. Dan kalau dia memberi nilai jelek berarti bimbingan dari dia kurang. Standarisasi dari direktornya belum ada, saya nggak tau kebijakannya udah ada apa belum “.

6.1.5.2.Sensitivitas Proses Pelaksanaan Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Sebagian besar dari informan berpendapat bahwa proses pelaksanaan belum sensitif, karena penilaian dilakukan setiap kali ada perekrutan pegawai tetap dan cara yang digunakan dirasakan kurang sensitif. Mayoritas informan menginginkan adanya media wawancara dalam sistem penilaian.

Menurut informasi dari direktur dan kepala bagian personalia mereka melaksanakan penilaian setahun dua kali, tetapi terlihat tidak semua pegawai tahu kapan waktu yang pelaksanaannya. Untuk menggali informasi lebih dalam penulis mencoba melakukan probing mengenai waktu yang paling peka untuk melaksanakan penilaian, terlihat jawaban informan bervariasi, ada yang menginginkan hanya satu kali ada juga yang menginginkan dua kali dalam setahun, tetapi semua informan menginginkan penilaian rutin dilaksanakan dan mereka mendapatkan *feedbacknya*.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Ini dikaitkan dengan pengangkatan pegawai tetap, menyebabkan subyektif, karena berlomba lomba memberikan nilai yg tinggi. Dan kalau dia memberi nilai jelek berarti bimbingan dari dia kurang. Harus ada parameter, yang kedua sosialisasikan dan yang ketiga berikan contoh. Kalau yang itu dilakukan (form penilaian kinerja yang ditunjukkan penulis) setahun dua kali “.

Staf Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Apa ya? ya perlu juga pake diskusi jadi kita tahu dan kita juga bisa nggak setuju sama penilaiannya atasan. Setahun sekali sudah cukup, tapi rutin dilaksanakan”.

Kepala Bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Sebaiknya ada diskusi. Tapi belum semua bagian melakukan diskusi dengan karyawannya terkait hasil dari penilaian.

“Dilaksanakan untuk karyawan tetap. Setahun dua kali, yang penting dilaksanakan secara kontinyu”.

Staf Personalia dalam DKT

“ Harusnya karyawan diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat. ya minimal setahun sekali”.

Staf Logistik dalam DKT

“ Harusnya memang ada diskusi. Harus ada penilaian tahunan yang rutin” .

Bidan Pelaksana dalam Wawancara Mendalam

Penilaian setahun sekali, tapi evaluasinya dilakukan setahun dua kali, harusnya dilakukan melalui ngobrol”.

Asisten Apoteker dalam Wawancara Mendalam

“ Kalau setahun sekali bisa membedakan juga kok, cara untuk menilai kinerja harusnya selain pake kertas wawancara juga”.

Direktur dalam Wawancara Mendalam

“ Ya atasankan sering kali mobile, jadi pengamatan langsung masih kurang Frekuensi dua kali sudah cukup peka, meminimalisir bias juga”.

6.1.5.3.Keandalan Proses Pelaksanaan Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Untuk menghindari subyektifitas dan mencoba lebih adil RS Juwita menggunakan sistem penilaian yang multi rater. Tetapi dari hasil wawancara dan diskusi di temukan juga bahwa selain menggunakan multirater sebagian besar informan juga menginginkan adanya forum diskusi dalam melakukan penilaian kinerja mereka. Hal ini tergambar dari hasil wawancara dan diskusi berikut ini ;

Direktur dalam Wawancara Mendalam :

“ Untuk saat ini sudah cukup, improvement terus dikembangkan, disesuaikan dengan pertumbuhan organisasi”.

Kepala Bagian Personalia :

“ Cara yang digunakan sudah cukup adil dan obyektif. Kami disini menggunakan lima orang penilai salah satunya untuk mengurangi subyektifitas, dan agar lebih adil”.

Staf Logistik dalam DKT

“ Iya, harusnya ada diskusi”.

Asisten Apoteker dalam Wawancara Mendalam

“ Sambil di ajak diskusi”.

Perawat Pelaksana dalam Wawancara Mendalam

“ Ya kadang – kadang ada juga sih gak obyektifnya”.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Seharusnya yang dinilai juga tahu, dilakukan diskusi untuk menjaga profesionalisme”.

**6.1.5.4. Tingkat Penerimaan Terhadap Proses Pelaksanaan Dalam Sistem
Penilaian Kinerja**

Dari hasil wawancara dan diskusi terlihat bahwa mayoritas karyawan menginginkan adanya sosialisasi tentang penilaian kinerja, bukan saja waktu pelaksanaan tetapi juga siapa yang menilai mereka, seperti apa cara penilaiannya, apa saja yang dinilai dan tujuannya.

Memang sosialisasi pernah dilakukan pada saat pertama kali dilakukannya penilaian kinerja. Menurut kepala bagian personalia mereka telah tiga kali melakukan penilaian kinerja, di tahun 2006, 2008 dan 2009, tetapi berdasarkan hasil telaah data sekunder penulis hanya menemukan hasil penilaian tahun 2009 saja. Kurangnya informasi yang diterima karyawan juga dapat dikarenakan turn over pegawai yang tinggi, mencapai 65 persen untuk tenaga keperawatan. Hal ini terlihat dalam petikan wawancara dan diskusi berikut :

Direktur dalam Wawancara Mendalam

“ Sosialisasi dilakukan pada saat all meeting Kendalanya adalah untuk rekrutmen yang insidental, dan turn over yang tinggi” .

Kepala Bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Ya, kami melakukan sosialisasi sebelum dilaksanakan penilaian kinerja “.

Staf Personalia dalam DKT

“ Nggak ada, nggak pernah dikasih tau” .

Staf Logistik dalam DKT

“ Dikasih tau sih, ya harus ada memang” .

Staf keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Ada sosialisai, diawal dulu. Iya mendukung” .

Bidan Pelaksana dalam Wawancara Mendalam

“ Mendukung, perlu ada” .

Kepala Unit Farmasi dalam DKT

Iya, sepertinya kita masih kurang sosialisasi. Mungkin sebaiknya dibuat panduan pelaksanaan penilaian kinerja.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Tapi turn over tinggi, hampir 65 persen, belum dinilai sudah keluar “ .

6.1.5.5.Kepraktisan Proses Pelaksanaan Dalam Sistem Penilaian Kinerja

Dapat disimpulkan bahwa mayoritas informan menganggap proses pelaksanaannya sudah praktis, tetapi mereka menginginkan kejelasan dalam parameter dan kontinuitas waktu penilaian. Hal ini dapat disimpulkan dari petikan wawancara dan diskusi berikut ini :

Kepala bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Memang kami membuat karyawan tidak mengetahui siapa yang menilai, ya tujuannya kenyamanan saja, agar tidak ada rasa tidak enak, dan biar obyektif juga “ .

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Ya saya mengerti tentang cara yang digunakan, kalau saya memang menilai dengan terjun langsung ke lapangan” .

Staf Keuangan dalam DKT

“ saya liat sih praktis, harusnya tahunan jangan cuma ada rekrutmen” .

Staf Logistik dalam DKT

“ Harusnya rutin tiap tahun, kalau disini kan belum rutin “ .

Perawat Pelaksana dalam Wawancara Mendalam

“ Praktis, tapi sebaiknya atasan ikut melihat langsung”.

6.1.6. Efektifitas Manfaat

6.1.6.1.Relevansi Manfaat Dalam Efektifitas Penilaian Kinerja

Ketika coba digali pemahaman informan mengenai kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan manfaat yang saat ini dirasakan, mayoritas dari informan mengatakan bahwa mereka tidak mengetahui sebenarnya tujuannya untuk apa dan sampai saat ini mayoritas informan belum merasakan manfaatnya. Saat penulis mencoba menanyakan mengenai insentif, jajaran pimpinan mengatakan memang merupakan salah satunya digunakan untuk perhitungan insentif, tetapi saat ditanyakan kepada karyawan mayoritas dari mereka belum mengetahui dengan pasti.

Direktur dalam Wawancara Mendalam

“ Peningkatan kinerja ,tetapi belum ada kesesuaian karena belum ditindaklanjuti “.

Kepala Bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Sebenarnya tujuan kita adalah untuk meningkatkan kinerja dan tentunya kaitannya dengan insentif. Karena penilaian kinerja dikaitkan dengan insentif yang akan diterima karyawan “.

“ Belum ada kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan yang dirasakan oleh karyawan pelaksana karena belum semua bagian mereview karyawannya”.

Staf Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Eeeemmmm apa ya? seharusnya sih untuk meningkatkan kinerja. Belum sesuai tuh”.

Bidan Pelaksana dalam Wawancara Mendalam

“ Seharusnya ada manfaatnya..yang kita denger sih ada kaitannya dengan bonus..tapi yang rajin dan yang sering bolos sama saja “.

Staf Personalia dalam DKT

“ Nggak tau, kalau pun ada saya nggak tau..nggak pernah dikasih tau”.

6.1.6.2.Sensitifitas Manfaat Dalam Efektifitas Penilaian Kinerja

Sebagian besar informan belum merasakan manfaat dari penilaian ini, hal ini dikarenakan belum semua bagian melakukan *follow up* dari hasil penilaian, sehingga baik atasan maupun karyawan memberikan jawaban yang sama tentang belum pekannya manfaat penilaian. Hal ini tergambarkan dari hasil wawancara dan diskusi berikut ini :

Kepala Bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Menurut saya karyawan pelaksana belum merasakan manfaatnya”.

Asisten Apoteker dalam Wawancara Mendalam

“ Kalau memang hasilnya benar, kita jadi tahu kekurangan kita seperti apa. Belum sesuai karena tidak disampaikan lagi, saya sampai saat ini tidak tahu kekurangan saya. Yang tahu hanya beberapa orang saja, manajemen, hrd “.

Staf Keuangan dalam DKT

“ Belum dirasakan, kalau insentif sih belum”.

Kepala Bagian keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Buat kita sebagai kabag mengevaluasi mereka supaya jangan sampai kebablasanlah istilahnya, Bagi mereka ada motivasi “.

6.1.6.3.Keandalan Manfaat Dalam Efektifitas Penilaian Kinerja

Disini penulis mencoba mencari tahu apakah manfaat dari penilaian dirasakan oleh semua. Penulis menemukan bahwa sebagian besar informan belum merasakan manfaatnya. Selaras dengan itu juga bahwa memang ternyata diakui kepala bagian personalia bahwa memang belum semua bagian melakukan follow up.

Untuk insentif di keluhkan karyawan mereka tidak tahu apakah dapat atau tidak, hal ini berbeda dengan yang dikemukakan kepala bagian bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap perhitungan insentif. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara an diskusi berikut ini :

Kepala Bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Tatanan kepala bagian mungkin sudah dapat melihat hasil dari penilaian kinerja, tetapi tingkat pelaksana saya rasa sih belum”.

Kepala bagian Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Saya rasa jika kita melakukan diskusi dengan karyawan mengenai hasil penilaian mereka itu akan sangat bermanfaat”.

Staf Logistik dalam DKT

“ Terus terang belum ya..kitakan gak dikasih tau”.

Staf Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Nggak tau kalau yang lain, kalau saya sih tau karena biasanya dikasih tau sama atasan saya “.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Sampai saat ini baru ada punishment, belum ada reward”.

Bidan Pelaksana dalam Wawancara Mendalam

“ Katanya sih ada hubungannya ke insentif, tapi saya nggak tau juga berapa - berapa nya”.

6.1.6.4. Tingkat Penerimaan Manfaat Dalam Efektifitas Penilaian Kinerja

Semua informan mengemukakan perlunya penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Ya, penilaian kinerja memang harus ada karena akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial”.

Kepala Unit Farmasi dalam DKT

“ Tentu saja perlu” .

Staf Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Perlu” .

Perawat Pelaksana dalam Wawancara Mendalam

“ Perlu” .

Kepala Bagian Personalia dalam Wawancara Mendalam

“ Sebetulnya hendak membuat evaluasi pencapaian dari masing masing pekerja, tapi sampai saat ini belum optimal”.

Kepala Bagian Keuangan dalam Wawancara Mendalam

“ Meningkatkan motivasi karyawan”.

Staf Personalia dalam DKT

“ Agar kinerja kita menjadi lebih baik”.

Bidan Pelaksana dalam Wawancara mendalam

“ Mungkin biar bisa tau kekurangan kita ya” .

Perawat Pelaksana dalam Wawancara Mendalam

“ Mungkin berhubungan dengan gaji “.

Kepala Bidang Keperawatan dalam DKT

“ Ya untuk sebuah rumah sakit kecil yang sifatnya kekeluargaan kita jangan muluk – muluk lah. Karena salah satu kekurangan kekeluargaan adalah gak bisa tegas. Ya menurut saya sih yang penting karyawan dapet feedback”.

Kepala Unit Farmasi dalam DKT

“ Saya paham atas manfaat yang ingin dicapai, menurut persepsi saya, tapi kalo menurut kebijakan direktur sih nggak tau ya persisnya “.

6.2. Hasil Penelitian Tahap Dua

Setelah pada tahap pertama didapatkan gambaran mengenai efektifitas sistem penilaian kinerja yang selama ini digunakan di Rumah Sakit Juwita, maka pada tahap kedua penulis membuat rancangan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru yang didasarkan pada relevansi, sensitifitas, kehandalan, tingkat penerimaan dan kepraktisan. Usulan ini di ajukan sebagai alternatif perbaikan terhadap sistem penilaian kinerja yang lama. Adapun rincian pertanyaan dan hasil diskusi terlampir (lampiran 13).

6.2.1. Karakteristik Informan

Hasil rancangan sistem penilaian diusulkan penulis kepada pihak manajemen RS Juwita melalui diskusi kelompok terarah tahap kedua. Diskusi ini dilakukan pada hari senin tanggal 13 Desember 2010 di ruang rapat RS Juwita pukul 10.00 – 14.30. Informan pada penelitian tahap dua ini terdiri dari kepala bagian dan direktur rumah sakit. Karakteristik informan dapat dilihat pada tabel 6.3.

**Tabel 6.3. Karakteristik Informan Diskusi Kelompok Terarah
(Focus Group Discussion) Tahap Dua**

No	Informan	Identitas Informan
1	Direktur Rumah Sakit	Pendidikan Terakhir : S2 Umur : 28 thn Jenis kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 2 tahun 10 bulan Lama Bekerja Dijabatan : 2 tahun 10 bulan
2	Kepala Bidang keperawatan	Pendidikan Terakhir : S2 Umur : 56 thn Jenis kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 4 thn Lama Bekerja Dijabatan : 4 thn
3	Kepala Bagian Keuangan	Pendidikan Terakhir : SAA Umur : 60 tahun Jenis kelamin : Laki - laki Lama Bekerja : 4 tahun Lama Bekerja Dijabatan : 4 tahun
4	Kepala Bagian Umum	Pendidikan Terakhir : S1 Umur : 55 tahun Jenis kelamin : Laki - laki Lama Bekerja : 4 tahun Lama Bekerja Dijabatan : 4 tahun
5	Kepala Bagian Pemasaran	Pendidikan Terakhir : S1 Umur : 44 thn Jenis kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 4 tahun Lama Bekerja Dijabatan : 4 tahun

6.2.2. Tahap Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Baru

Dari hasil wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah terlihat bahwa karyawan rumah sakit Juwita menginginkan adanya perubahan dalam sistem penilaian kinerja mereka. Berdasarkan hal itu penulis mencoba membuat rancangan pengembangan sistem penilaian kinerja di RS Juwita yang berdasarkan atas unsur efektifitas seperti relevansi, sensitifitas, kehandalan, tingkat penerimaan dan kepraktisan.

Usulan Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja

Dalam prakteknya sistem penilaian kinerja karyawan berbeda antara masing – masing organisasi, tetapi hasil akhirnya diharapkan dapat memberikan kesimpulan tentang kondisi karyawan dan kondisi organisasi. Untuk mendapatkan hasil penilaian yang efektif maka beberapa hal perlu dijadikan landasan dalam penyusunan sistem penilaian, yaitu :

1. Penilai

Dalam pengembangan sistem penilaian penulis mengusulkan penilaian kinerja dilakukan oleh lebih dari satu orang penilai dengan harapan akan meningkatkan kehandalan dengan meningkatnya obyektifitas . Selama ini penilai RS Juwita sudah menggunakan multi rater, tetapi kelemahan multi rater di RS Juwita adalah melibatkan para penilai yang kredibilitasnya dirasa kurang.

Penulis mengusulkan melibatkan dua orang penilai yang relevan dengan karyawan yang dinilai yaitu satu orang dari atasan langsung dan satu orang lagi dari rekan kerja. Dari hasil diskusi kelompok terarah dengan kepala bagian RS Juwita, disepakati bahwa penilai terdiri dari tiga orang yang terdiri dari atasan langsung dan dua orang rekan kerja satu unit yang selevel. Untuk unit yang stafnya hanya terdiri dari satu atau dua orang maka penilai dari rekan kerja di pilihkan dari unit yang berbeda tetapi masih dalam satu bagian.

Atasan langsung dipilih mengingat dia adalah orang yang tepat untuk melihat keterkaitan pekerjaan dengan tujuan dan standar yang ingin dicapai unit kerja secara khusus dan rumah sakit secara umum. Sementara rekan kerja satu unit

dapat dijadikan sebagai penilai yang baik oleh karena keterlibatannya setiap hari secara bersama – sama. Dipilihnya tiga orang sebagai penilai bertujuan untuk mendapatkan hasil penilaian seobyektif mungkin dan meningkatkan penerimaan dari karyawan.

Dengan disepakatinya penilaian kinerja untuk digunakan pada semua level karyawan mulai dari pelaksana sampai dengan kepala bagian maka diharapkan sistem ini akan menjadi lebih adil.

Seorang penilai harus mengenal tugas dan tanggung jawab bawahan atau rekan kerjanya, mempunyai data yang akurat tentang kinerja masing-masing bawahan dan mempunyai standar yang digunakan untuk menilai kinerja bawahan.

2. Instrumen Penilaian

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi.

Formulir penilaian kinerja merupakan lembar penilaian yang disusun secara terstruktur dan sistematis. Di dalamnya kurang lebih mencakup kolom keterangan identitas yang akan dinilai, petunjuk pengisian, kolom penilaian, kolom kesimpulan dan kolom pendapat yang diisi secara esai oleh atasan langsung dan atasan penilai serta kolom persetujuan yang berisi tanda tangan karyawan yang dinilai, atasan langsung dan atasan atasan langsung.

Dalam penelitian ini penulis tidak membahas mengenai standar dari penilaian yang digunakan dan analisa jabatan.

a. Kriteria Instrumen Penilaian

Dalam formulir penilaian yang akan digunakan nanti penulis mengusulkan menggunakan kombinasi dari ketiga kriteria yaitu perilaku, sifat dan hasil kerja. Hal ini didasar kan atas pertimbangan bahwa penggunaan salah satu kriteria saja kurang mewakili keseluruhan aspek yang terdapat dalam kinerja seseorang. Penulis mencoba mengembangkan dari kriteria penilaian yang lama dengan menghilangkan komponen wawasan (lampiran 5 dan lampiran 14). Dalam

rancangan ini juga disertakan definisi operasional dari masing – masing kriteria (lampiran 16).

b. Metode penilaian Kinerja

Metode penilaian yang diusulkan penulis menggunakan skala rating grafik, dimana pada metode ini, penilai menentukan dimensi kinerja yang akan dinilai. Kemudian penilai menentukan kategori penilaian yang akan dilakukan.

Kategori penilaian ini menggunakan angka 5 untuk yang baik sekali dan angka 1 untuk kurang sekali. Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, misalnya, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya. Kemudian penilai langsung menilai kinerja dari individu tersebut dan nilai yang dihasilkan akan dijumlahkan. Individu dengan nilai yang tertinggi merupakan individu dengan kinerja yang terbaik dan individu dengan nilai yang terendah merupakan individu dengan kinerja terburuk. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi (Mondy and Noe, 1996). Usulan penulis dibahas dalam diskusi kelompok tahap dua.

3. Proses Pelaksanaan

a. Prosedur Pelaksanaan

Proses pelaksanaan penilaian kinerja yang di usulkan penulis mengadopsi dari prosedur penilaian Soeprintono (2000) dan disesuaikan dengan karakteristik SDM RS Juwita yaitu :

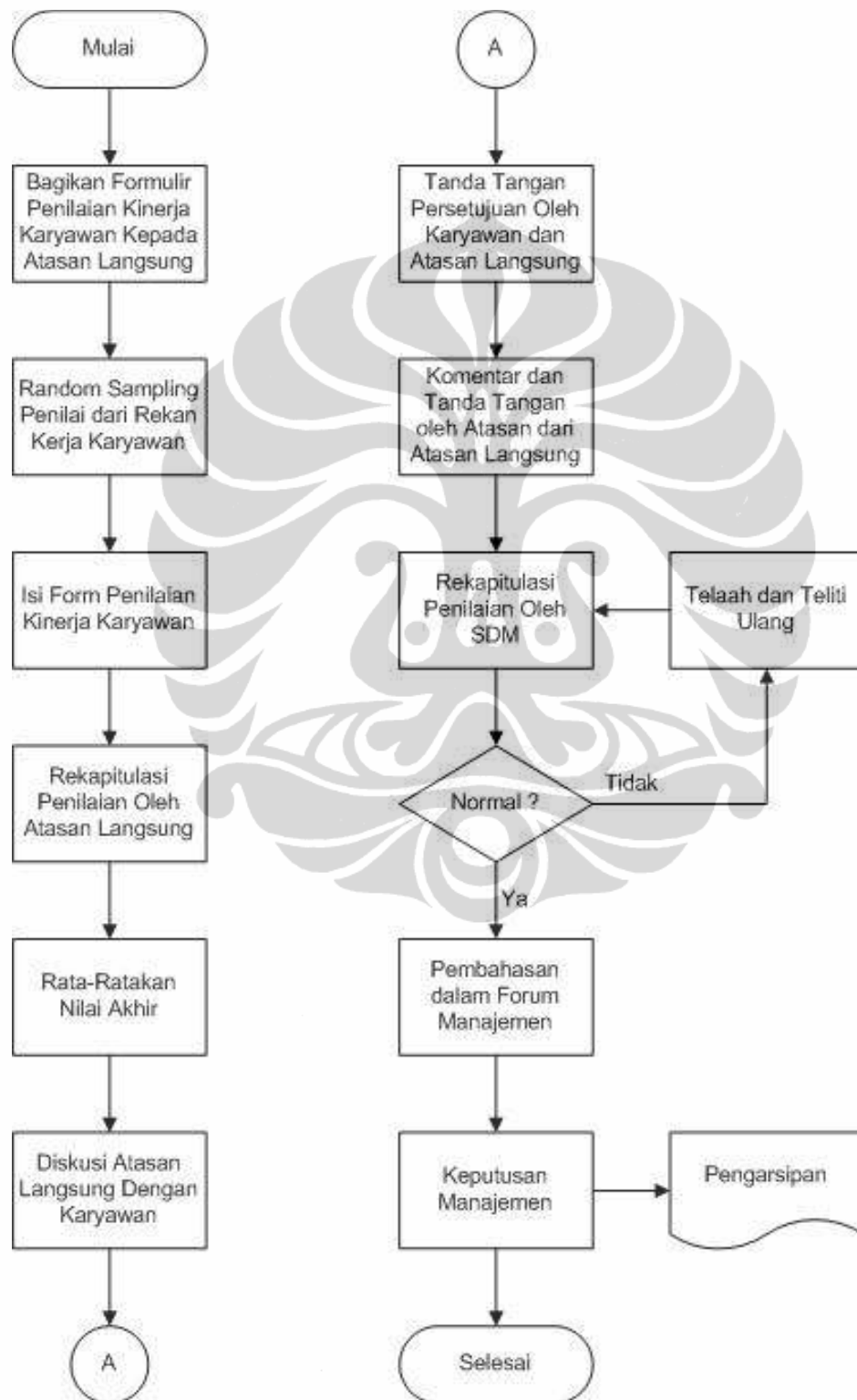
1. Bagian SDM mengirimkan formulir penilaian kinerja kepada setiap atasan langsung yang memiliki bawahan dalam lingkungan pengawasan atau bimbingannya. Untuk masing – masing karyawan yang akan dinilai mendapatkan tiga lembar formulir penilaian.
2. Kemudian atasan langsung melakukan pemilihan penilai dari rekan kerja menggunakan *random sampling*. Para penilai yang telah terpilih untuk melakukan penilaian kemudian diberikan satu lembar formulir penilaian (lembar 1) beserta pedoman penilaian dan petunjuk pengisian formulir

penilaian (lampiran 17). Setelah melakukan penilaian, formulir dikembalikan kepada atasan langsung.

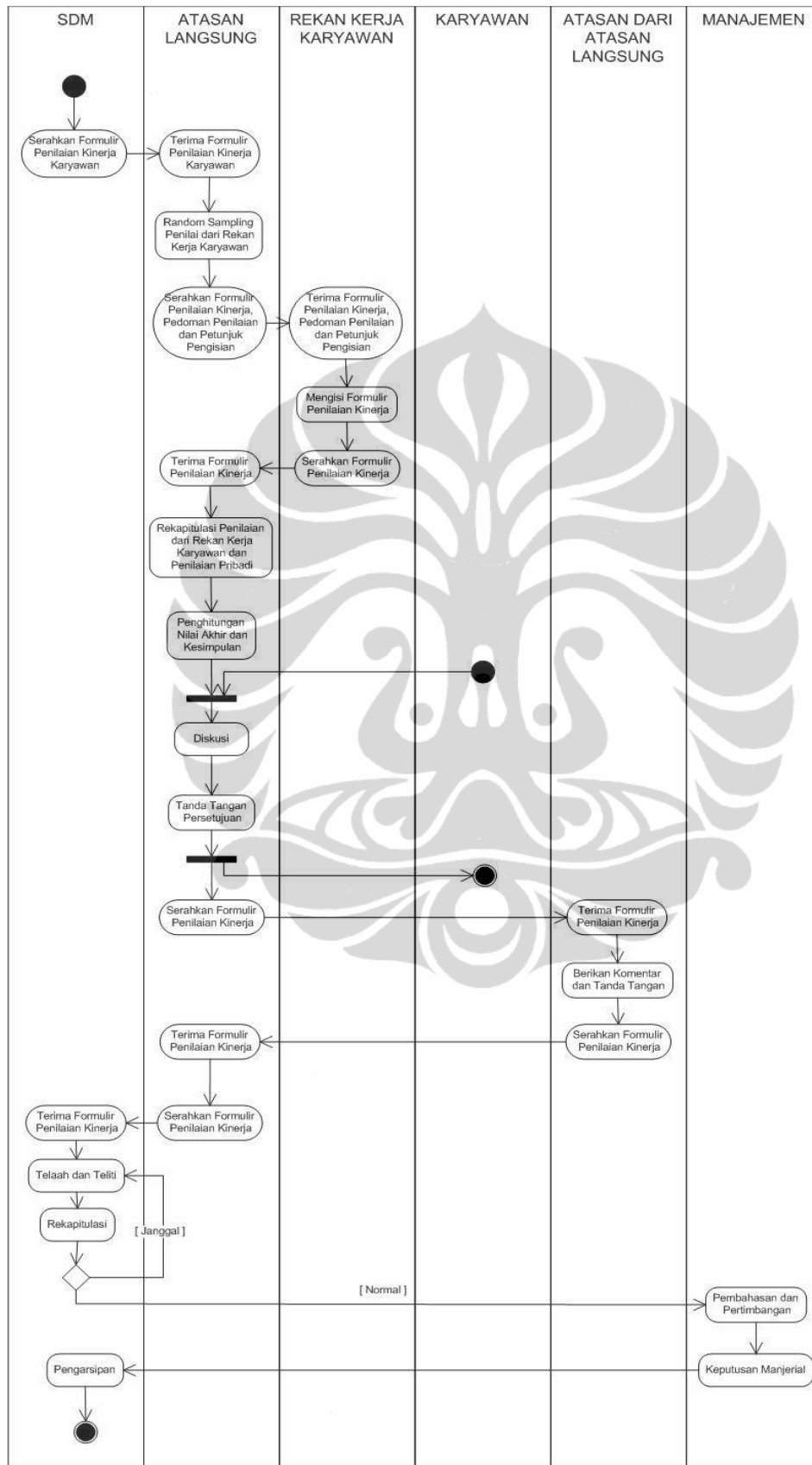
3. Atasan langsung merekap penilaian dari dua orang rekan kerja dan penilaian dari dirinya untuk kemudian dirata – rata kan dan nilai akhir akan diisikan pada lembar pertama penilaian pada kolom kesimpulan.
4. Setelah mendapatkan nilai akhir dan kesimpulan, maka atasan langsung akan melakukan diskusi dengan karyawan yang dinilai terkait dengan hasil akhir penilaiannya. Dalam diskusi ini akan dibahas kelebihan dan kekurangan karyawan dan bagaimana cara memperbaikinya.
5. Setelah melakukan sesi diskusi, maka karyawan menandatangani kolom persetujuan pada lembar pertama penilaian.
6. Kemudian hasil yang telah ditandatangani karyawan dan atasan langsung diserahkan kepada atasan langsung untuk diberikan komentar dan di tandatangani.
7. Setelah mendapatkan persetujuan dari para penilai, lembar penilaian dikembalikan kepada bagian SDM untuk di lakukan rekapitulasi.
8. Tetapi apabila ternyata bagian personalia melihat adanya kejanggalan dalam daftar penilaian, maka mereka wajib menelaah dan meneliti kembali untuk memperoleh kebenaran dan keobyektifan
9. Setelah dilakukan rekapitulasi hasilnya di bahas dalam forum manajemen untuk pertimbangan promosi dan keputusan manajerial lainnya.
10. Hasil akhir dalam forum dilakukan pengarsipan.

Adapun proses penilaian kinerja dalam bentuk *flow chart* dan diagram aktifitas dalam gambar berikut:

Gambar 6.4. Flow Chart Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan



Gambar 6.5. Diagram Aktifitas Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan



Dalam diskusi kelompok terarah di sepakati bahwa mekanisme banding belum saatnya diberlakukan di RS Juwita. Hal lain yang menjadi kesepakatan dalam Diskusi Kelompok terarah adalah perlunya membuat pedoman penilaian kinerja yang didalamnya berikan tentang panduan pengisian instrumen penilaian (lampiran 17) dan definisi operasional (lampiran 16). Pedoman ini harus dimiliki oleh para penilai sebagai acuan saat memberikan penilaian.

Pada penelitian ini penulis mengajukan definisi operasional dari masing – masing kriteria penilaian yang kemudian disepakati dalam diskusi kelompok terarah (lampiran 16).

b. Waktu Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Untuk waktu pelaksanaan penilaian kinerja, disepakati menggunakan sistem *Focal Point* (Jackson and Schuler, 2000). Pada cara ini semua karyawan dinilai pada waktu yang bersamaan. Waktu penilaian dilakukan dua kali dalam satu tahun secara rutin yaitu pada bulan Januari dan Juli . Waktu penilaian disepakati untuk dilaksanakan dua kali dalam setahun juga terkait perhitungan insentif.

Keuntungan cara ini adalah atasan dapat menilai semua bawahannya, menyusun laporan dan mendapatkan kesan mengenai kinerja karyawan pada waktu yang sama.

c. Diskusi Penilaian

Mekanisme penilaian kinerja yang diusulkan penulis adalah menggunakan mekanisme wawancara. Tetapi kesepakatan dalam diskusi kelompok terarah bahwa RS Juwita akan menggunakan mekanisme diskusi yang dilakukan oleh atasan langsung karyawan, dimana dalam mekanisme tersebut dikaryawan diberikan umpan balik mengenai kinerjanya selama ini, dan karyawan pun diberikan kesempatan untuk memberikan keluhan dan sanggahan atas penilaian terhadap dirinya.

d. Sosialisasi Sistem Penilaian

Yang tidak kalah pentingnya adalah sosialisasi penilaian kinerja. Sosialisasi ini bisa berbentuk *briefing* untuk para karyawan dan pelatihan untuk atasan. Sosialisasi akan menginformasikan mengenai kriteria penilaian beserta definisi operasional dari masing – masing kriteria, metode penilaian, dan manfaat dari penilaian dan kemungkinan - kemungkinan bias yang dapat terjadi. Sosialisasi dapat dilakukan pada saat akan dilakukan penilaian.

Sosialisasi untuk karyawan baru di berikan pada saat orientasi sebagai salah satu materi orientasi. Selain itu juga penulis menyarankan untuk memasukkan materi penilaian kinerja dalam buku saku karyawan.

4. Manfaat Penilaian

Manfaat dari penilaian kinerja perlu dirasakan oleh para karyawan. Untuk dapat dirasakan karyawan perlu mengetahui tujuan apa yang hendak dicapai dalam penilaian kinerja karyawan. Dan agar dapat dirasakan maka hasil dari penilaian kinerja seharusnya dilakukan *feedback*.

Adapun tujuan dari penilaian kinerja adalah : (Sherman et al., 1998, Bohlander and Snell, 2004) :

a. Tujuan Administrasi

Program penilaian kinerja menyediakan banyak informasi yang dapat digunakan untuk semua kegiatan SDM. Seperti penentuan promosi, transfer, kompensasi, mengevaluasi program pelatihan.

b. Tujuan Pengembangan

Penilaian menghasilkan umpan balik yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan dalam rangka meningkatkan kinerja. Seperti menyediakan tindak lanjut dari hasil penilaian, mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, menentukan kebutuhan pelatihan organisasi, memperbaiki komunikasi

**Tabel 6. 4. PENGEMBANGAN INSTRUMEN PENILAIAN
KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT JUWITA**

Masa penilaian : tanggals/d.....

1		DATA KARYAWAN YANG DINILAI						
		a. Nama						
		b. Pendidikan Terakhir						
		c. Mulai masuk Kerja						
		d. Jabatan						
		e. Unit Kerja						
II		PENILAIAN KINERJA KARYAWAN RS JUWITA						
No	ASPEK	Kriteria Hasil Penilaian					Bobot	Nilai Prestasi
		Nilai						
		Baik Sekali (5)	Baik (4)	Cukup (3)	Kurang (2)	Kurang Sekali (1)		
1	Kualitas Kerja • Handal, cermat, teliti, akurat							
2	Produktifitas • Jumlah Pekerjaan							
3	Kehadiran • Sesuai Jadwal Kerja							
4	Kerja Sama • Menjalin Hubungan baik							
5	Kepemimpinan • Perencanaan, memecahkan masalah, membuat							

	keputusan serta Mengarahkan dan memotivasi							
6	Pengetahuan dan Keterampilan Kerja • Pengetahuan teknis dan aplikasinya							
7	Sikap Pribadi • Kesopanan, Keramahan, Sikap Menghargai dan kerapihan dalam berpakaian							
8	Inisiatif • Memutakhirkan hasil kerja							
9	Tanggung Jawab • Menuntaskan Pekerjaan serta menjaga Fasilitas RS							
	Total Nilai Prestasi							

III	KESIMPULAN PENILAIAN		
3.1.	KESIMPULAN PENILAIAN Total Nilai Prestasi Predikat		
3.2.	Pendapat Penilai		
	<p>a. Hasil Penilaian (jelaskan faktor yang menonjol dan yang kurang) Diisi Oleh atasan Langsung</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b. Rekomendasi Penilai (mutasi, promosi, sangsi, kenaikan gaji) Diisi Oleh atasan langsung</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>c. Pendapat Atasan Penilai (kesimpulan atas hasil penilaian)</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
IV	Disetujui : Tanggal		
	Karyawan yang Dinilai (.....)	Atasan Langsung (.....)	Atasan Atasan Langsung (.....)

BAB 7

PEMBAHASAN

7.1. Keterbatasan Penelitian

Sebelum penulis membahas hasil dari penelitian, maka ada baiknya dibahas dahulu tentang keterbatasan dalam penelitian yang dilaksanakan.

7.1.1. Keterbatasan Penelitian Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Juwita Bekasi Tahun 2010

Penelitian ini terdiri dari dua tahap. Tahap pertama mendapatkan gambaran mengenai efektifitas penilaian kinerja dan mengidentifikasi faktor – faktor yang mempengaruhinya. Penelitian tahap kedua merupakan pengembangan sistem penilaian kinerja berdasarkan penelitian tahap pertama, yang kemudian disepakati dalam diskusi kelompok terarah tahap kedua.

Penelitian ini tidak membahas standar penilaian dan analisa jabatan dan kaitannya penilaian kinerja dengan *reward* dan *punishment*. Walaupun dalam banyak literatur di sebutkan bahwa standar penilaian dan analisa jabatan merupakan dasar dalam pembuatan instrument penilaian. Karena RS juwita belum memiliki analisa jabatan dan juga dikarenakan keterbatasan waktu penelitian, maka kedua hal tersebut diatas belum dapat diteliti.

Selain itu penelitian ini juga hanya membahas penilaian secara umum yang berlaku untuk karyawan Rumah Sakit Juwita.

7.1.2. Keterbatasan Metodologi Penelitian

Data yang di dapatkan dalam penelitian ini hanya bersumber dari wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah sehingga besar kemungkinan jawaban yang diberikan bersifat subyektif, banyak melibatkan perasaan dan sangat tergantung pada pemahaman informan terhadap obyek penelitian.

Untuk mengatasi hal tersebut diatas dilakukan triangulasi metode menggunakan diskusi kelompok terarah dan triangulasi sumber menggunakan telaah data sekunder selain data primer.

Karena keterbatasan waktu, uji coba sistem penilaian kinerja yang baru belum dapat dilaksanakan. Pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru hanya du ujikan menggunakan diskusi kelompok terarah.

7.2. Pembahasan Hasil Penelitian

7.2.1. Efektifitas Penilai

Dari hasil penelitian tahap pertama dapat dilihat bahwa penilaian kinerja di RS Juwita dilakukan oleh lima orang penilai yang terdiri dari atasan langsung, atasan bagian lain yang terkait, dua orang rekan kerja satu unit dan satu orang rekan kerja lain bidang tetapi masih bersangkutan. Melalui wawancara mendalam dengan kepala bagian personalia diketahui metode multi rater ini dipilih untuk menghindari subyektifitas.

Pemahaman karyawan atas penilai terlihat masih kurang, tidak semua karyawan mengetahui siapa saja yang menilai kinerja mereka. Penulis juga menemukan bahwa relevansi penilai dari bagian lain yang terkait juga rendah karena seorang penilai harus lah memiliki kredibilitas yang cukup, dimana penilai sudah semestinya adalah orang yang mengerti tentang tugas dan kinerja seorang karyawan menurut *Archer North and Associate* seperti dikutip Maftuhah. (Maftuhah, 2003) sementara itu untuk atasan bidang lain yang terkait dan rekan kerja bagian lain di khawatirkan kurang mengetahui tugas dan kinerja karyawan yang dinilainya.

Atasan langsung dan rekan kerja satu bagian yang selevel di rasa cukup relevan dan cukup peka untuk memberikan penilaian, tetapi memang penilai haruslah orang yang mengerti tentang teknik penilaian serta diinformasikan sebelum proses penilaian dilakukan. Seperti pendapat Cascio (2010) bahwa atasan langsung dianggap orang yang paling tepat untuk melakukan penilaian

kinerja bawahan, karena posisinya sangat strategis untuk melakukan observasi terhadap bawahan.

Sementara itu rekan kerja dapat dijadikan sebagai penilai yang baik oleh karena keterlibatannya setiap hari secara bersama – sama, memiliki pengetahuan yang baik tentang *job requirement* dan memberikan perspektif penilaian yang berbeda serta dapat memberikan penilaian yang tepat terkait kinerja (Noe et al., 2004). Akan tetapi penilaian yang dilakukan oleh rekan kerja juga memiliki kelemahan yaitu sangat di pengaruhi oleh kondisi hubungan pribadi (Cascio, 2010, Noe et al., 2004).

Untuk meminimalisir pengaruh hubungan pribadi, pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru melibatkan dua orang rekan kerja yang dipilih secara random oleh atasan langsung. Dengan menggunakan tiga orang penilai juga diasumsikan dapat meningkatkan penerimaan karyawan terhadap penilai.

Agar para penilai memiliki sensitifitas yang baik maka sebaiknya memiliki cukup waktu untuk mengamati kinerja bawahannya dan memiliki informasi yang dibutuhkan.

Untuk mendapatkan hasil penilaian yang sensitif, objektif dan adil maka disepakati akan menggunakan media *briefing* yaitu penjelasan kepada penilai dan karyawan yang dinilai secara menyeluruh mengenai sistem penilaian kinerja (Rivai et al., 2008). *Briefing* juga sebaiknya didukung dengan buku pedoman yang berisi penjelasan yang dibutuhkan oleh penilai dan yang dinilai (Soeprihanto, 2000).

Sementara itu untuk para kepala bagian dan kepala unit dapat diberikan pelatihan yang berisi tentang kemungkinan bias, tindak lanjut dari penilaian dan metode penilaian yang digunakan (Bohlander and Snell, 2004).

Dalam diskusi kelompok terarah tahap dua juga disepakati definisi operasional (lampiran 12) untuk masing – masing kriteria yang akan digunakan oleh penilai sebagai pedoman penilaian. Sehingga diharapkan akan meminimalisir subyektifitas.

Salah satu yang menjadi perhatian adalah unit – unit yang hanya terdiri dari satu orang kepala bagian dan satu orang staf. Kondisi ini disiasati dengan memilhkan penilai dari rekan kerja unit lain tetapi masih dalam satu bagian. Diharapkan dengan seperti ini tidak mengurangi kredibilitas penilai dalam memberikan penilaian.

7.2.2. Efektifitas Instrumen Penilaian

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi.

Pengembangan formulir penilaian kinerja dirancang untuk dapat digunakan secara efektif oleh penanggung jawab dan disesuaikan dengan karakteristik organisasi (Kirkpatrick, 2006) .

Kriteria penilaian dalam pengembangan instrument penilaian kinerja yang baru, penulis mengadopsi dari formulir penilaian kinerja yang lama dengan memasukkan tiga macam kriteria yang umum digunakan dalam menilai kinerja karyawan (Jackson and Schuler, 2000, P.Robbins and A.Decenzo, 2002) yaitu kriteria berdasarkan sifat (*traits*), kriteria berdasarkan perilaku, kriteria berdasarkan hasil kerja individu. Penulis memasukkan ketiga macam kriteria tadi dengan pertimbangan bahwa rumah sakit merupakan organisasi yang terdiri dari banyak profesi dengan satu macam penilaian kinerja yang bersifat umum.

Kriteria yang digunakan dalam formulir penilaian kinerja yang lama dianggap sudah cukup relevan menggambarkan kinerja mereka begitu pula dengan formulir penilaian kinerja yang baru.

Dari masing – masing kriteria ini maka dalam instrument penilaian kinerja di *break down* lagi menjadi sembilan kriteria (lampiran 14). Didalam formulir yang digunakan RS Juwita penulis melihat bahwa komponen pekerjaan hanya di wakili oleh kriteria etos kerja, sementara itu untuk melihat deskripsi perilaku individu secara spesifik, Gomes seperti dikutip oleh Muhidin (Muhidin, 2009)

mengungkapkan bahwa kriteria kuantitas dan kualitas kerja perlu mendapatkan perhatian. Untuk itu dalam pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru penulis memasukkan komponen ini.

Kualitas dan produktifitas kerja untuk mewakili kriteria hasil kerja. Sementara kerja sama merupakan komponen yang mewakili kriteria perilaku. Kriteria *traits* diwakili oleh komponen pengetahuan kerja, sikap pribadi, inisiatif dan tanggung jawab, kehadiran dan kepemimpinan.

Dari pendapat beberapa informan dalam penelitian tahap pertama diketahui bahwa instrument penilaian kinerja yang selama ini digunakan dirasakan masih kurang sensitif dalam memberikan penilaian. Hal ini dikarenakan tidak adanya parameter atau definisi operasional yang jelas.

Sebuah kriteria itu seharusnya menunjukkan hasil yang relevan dengan kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja. Untuk itulah dalam pengembangan sistem penilaian kinerja penulis membuat definisi operasional untuk masing – masing kriteria. Selain itu dengan definisi operasional yang jelas diharapkan sebuah penilaian yang obyektif dan adil dapat tercapai.

Dimensi dari penilaian perlu untuk didefinisikan, dan beberapa kata dapat disematkan dalam *point* skala untuk menjelaskan makna dari skala tersebut. Dengan melakukan hal seperti ini diharapkan subyektifitas dapat dikurangi (Bohlander and Snell, 2004). Hal ini selaras dengan pendapat cokroaminoto bahwa untuk menghasilkan penilaian yang berdaya guna, setiap standar atau kriteria harus dinyatakan secara cukup jelas sehingga manajer dan bawahan atau kelompok kerja mengetahui apa yang diharapkan dan apakah telah tercapai atau tidak (Cokroaminoto, 2007).

Metode penilaian yang digunakan dalam pengembangan penilaian kinerja menggunakan *past oriented appraisal methods* yaitu penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu, dimana kelebihan metode ini adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif (Werther and Davis, 1996).

Rumah Sakit Juwita menggunakan sistem penilaian *graphic rating scale* dengan rentang penilaian yang cukup besar yaitu kurang untuk nilai kurang dari 55, cukup untuk 56 – 75 dan baik untuk 76 – 90.

Rentang cukup besar ini menurut para informan tidak praktis, mereka menginginkan format skala yang lebih mudah. Rentang ini membuat para informan agak kesulitan untuk memberikan penilaian yang tepat mewakili keadaan karyawan yang dinilai. Penulis mengajukan perubahan skor penilaian menggunakan skala *likert* dengan nilai lima untuk baik sekali, nilai empat untuk baik, nilai tiga untuk cukup, nilai dua untuk kurang dan nilai satu untuk kurang sekali. Keterangan baik, cukup kurang ini dianggap praktis oleh sebagian besar informan. Dan hal ini kemudian disepakati dalam diskusi kelompok terarah tahap kedua.

Sistem bobot digunakan pada pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru. Item bobot penilaian didasarkan atas tingkat kepentingan untuk mencapai standar (Bernadin, 2003). Besarnya bobot disepakati dalam diskusi kelompok terarah tahap kedua (lampiran 13).

Karyawan RS Juwita sebenarnya mendukung adanya penilaian kinerja, tetapi kurangnya sosialisasi dan kurangnya keterlibatan mereka, mengakibatkan mereka kurang memahami apa yang sebenarnya hendak dihasilkan dari instrument penilaian kinerja, seyogyanya parameter penilaian kinerja yang digunakan mendapatkan persetujuan dari karyawan yang akan dinilai (Werther and Davis, 1996).

Dalam pengembangan sistem penilaian kinerja karyawan disepakati akan di sediakan kolom tandatangan karyawan yang dinilai sebagai bentuk persetujuan atas penilaian yang diberikan dan kolom tanda tangan atasan atasan langsung (Soeprihanto, 2000). Selain itu instrument penilaian juga memberikan ruang untuk komentar penilai terkait tingkah laku yang berhubungan dengan skala (Bohlander and Snell, 2004).

Dalam pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru di gunakan kriteria pembobotan yang besarnya di sesuaikan dengan kepentingan dari masing – masing kriteria (Jackson and Schuler, 2000).

Belum tersediannya definisi operasional dari masing – masing kriteria dianggap oleh para informan menyebabkan kurangnya sensitifitas dan kehandalan instrument penilaian. Untuk itu dalam pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru penulis juga mengusulkan definisi operasional dari masing – masing kriteria penilaian.

Untuk meningkatkan penerimaan karyawan maka pengembangan sistem penilaian kinerja ini berlaku untuk semua karyawan mulai dari pelaksana sampai dengan kepala bagian.

7.2.3. Efektifitas Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja

RS Juwita belum memiliki prosedur penilaian yang baku yang pahami oleh para informan. Prosedur penilaian kinerja di Rumah Sakit Juwita terdiri dari penyerahan formulir penilaian kepada penilai untuk kemudian diisi oleh para penilai. Dari telaah data sekunder penulis menemukan bahwa formulir untuk masing – masing karyawan terdiri dari lima lembar. Karena masing – masing karyawan dinilai oleh lima orang penilai. Tetapi pada saat memberikan formulir tidak disertakan dengan pedoman penilaian. Setelah dilakukan pengisian formulir tersebut dikembalikan kepada bagian personalia, tanpa di perlihatkan kembali kepada karyawan untuk dibaca kembali dan disetujui dengan pembubuhan tandatangan.

Untuk itu penulis mengusulkan perubahan prosedur penilaian kinerja. Dimana didalam pengembangan sistem penilaian kinerja untuk meningkatkan penerimaan maka formulir penilaian setelah diisi baik oleh atasan ataupun rekan kerja dikumpulkan dahulu oleh atasan langsung untuk kemudian di rata – rata kan dan di mintakan persetujuan berupa tanda tangan dari karyawan yang bersangkutan (Soeprihanto, 2000). Usulan penulis disepakati dalam diskusi kelompok terarah tahap kedua.

Di Rumah Sakit Juwita juga belum tersedia mekanisme banding untuk pegawai yang merasa keberatan dengan penilaian yang diberikan oleh atasan, hal ini dikarenakan mekanisme yang di laksanakan belum menggunakan media wawancara, dan umpan balik ke karyawan juga belum berjalan optimal. Penulis mengusulkan mekanisme banding dalam pengembangan sistem penilaian kinerja, tetapi hal ini tidak disepakati dalam diskusi kelompok terarah tahap dua, dikarenakan para informan merasa bahwa RS Juwita belum dapat melaksanakan mekanisme tersebut.

Mekanisme penilaian di Rumah Sakit Juwita tidak menggunakan mekanisme wawancara ataupun diskusi padahal sebaiknya mekanisme penilaian menggunakan media diskusi atau wawancara (Bohlander and Snell, 2004). Dimana wawancara memungkinkan suatu perspektif yang diterapkan pada kinerja lampau sebagai dasar untuk pembuatan rencana yang akan datang. Dalam wawancara penilaian, unsur – unsur pokok evaluasi penilaian kinerja yang terdiri dari pengukuran , umpan balik, penguatan positif, pertukaran pandangan dan persetujuan dapat dicapai (Rivai et al., 2008) .

Berdasarkan keadaan tersebut, penulis mengusulkan adanya mekanisme diskusi antara karyawan dan atasan langsung. *Archer North and Associate* seperti dikutip Maftuhah (Maftuhah, 2003) menyatakan bahwa karyawan akan merasa lebih puas dengan hasil penilaian, jika pada saat penilaian mereka diberi kesempatan untuk berbicara bebas dan berdiskusi tentang kinerjanya . Diskusi ini juga dapat meningkatkan penerimaan karyawan terhadap penilaian kinerja. Mengingat jumlah karyawan RS Juwita yang belum terlalu banyak, diskusi bukan lah hal yang menyulitkan.

Sosialisasi penilaian kinerja baru dilakukan satu kali semenjak tahun 2006. Berdasarkan hasil penelitian tahap pertama penulis mengusulkan dilakukannya sosialisasi baik berupa *briefing*, ataupun pelatihan untuk atasan dilakukan setiap tahun untuk mendapatkan penilaian yang efektif. Pentingnya sosialisasi penilaian dalam proses pelaksanaan seharusnya menjadi bagian yang mendapatkan perhatian karena karyawan perlu mengetahui apa saja yang harus mereka kerjakan dan seberapa baik pekerjaan tersebut harus diselesaikan (Tucker et al., 2002).

Mengingat *turn over* pegawai yang tinggi. Besar kemungkinan pegawai yang telah mendapatkan sosialisasi sudah mengundurkan diri saat dilakukan penilaian, sementara pegawai baru yang diangkat belum pernah mendapatkan sosialisasi. Untuk mengatasi kendala *turn over*, penulis mengusulkan untuk memperkenalkan sistem penilaian kinerja karyawan sebagai salah satu materi dalam orientasi pegawai kontrak. Sebaiknya juga permasalahan yang dihadapi organisasi terkait *turn over* dapat dideteksi dari hasil penilaian kinerja.

Pelaksanaan penilaian kinerja yang bersamaan dengan adanya pengangkatan pegawai tetap menurut para informan kurang peka dan penulis setuju dengan pendapat informan. Hal ini dikarena penilaian yang diberikan banyak mengandung unsur subyektifitas. Penentuan waktu dan frekuensi dilaksanakannya penilaian merupakan salah satu hal penting yang perlu untuk dipertimbangkan demi kelancaran dan keefektifan penilaian kinerja (Cascio, 2010).

Untuk ini penulis mengusulkan pelaksanaan penilaian kinerja menggunakan sistem *Focal Point*, pada cara ini semua karyawan dinilai pada waktu yang bersamaan. Keuntungan cara ini penilai dapat menilai semua bawahannya, menyusun laporan dan mendapatkan kesan mengenai kinerja karyawan pada waktu yang sama. Sementara kelemahannya, sistem ini dapat dianggap membebani penilai karena harus menilai sejumlah karyawan pada waktu yang bersamaan (Jackson and Schuler, 2000). Tetapi dengan jumlah karyawan RS Juwita yang belum terlalu banyak, sistem ini dianggap yang paling tepat, praktis dan cukup sensitif. Hal Ini disepakati dalam diskusi kelompok terarah tahap kedua, dimana para informan menginginkan penilaian kinerja dilakukan dua kali dalam satu tahun, yaitu pada bulan Januari dan Juli.

Sebaiknya pelaksanaan penilaian kinerja dilaksanakan secara rutin agar dapat memberikan gambaran perubahan kinerja karyawan dan evaluasi kebutuhan akan pelatihan dan *feedbacknya*. Dan waktu penilaian untuk karyawan tetap dibedakan dengan waktu penilaian untuk karyawan kontrak.

Proses pelaksanaan penilaian kinerja agar dapat berjalan efektif maka perlu dikomunikasikan kepada karyawan (Bernadin, 2003). Sehingga para penilai dan yang akan dinilai mengetahui kapan waktu pelaksanaan, tujuan dan mekanismenya. Selain itu, hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada pegawai yang dinilai agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini. Apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja (Mondy and Noe, 1996).

7.2.4. Efektifitas Manfaat Penilaian Kinerja

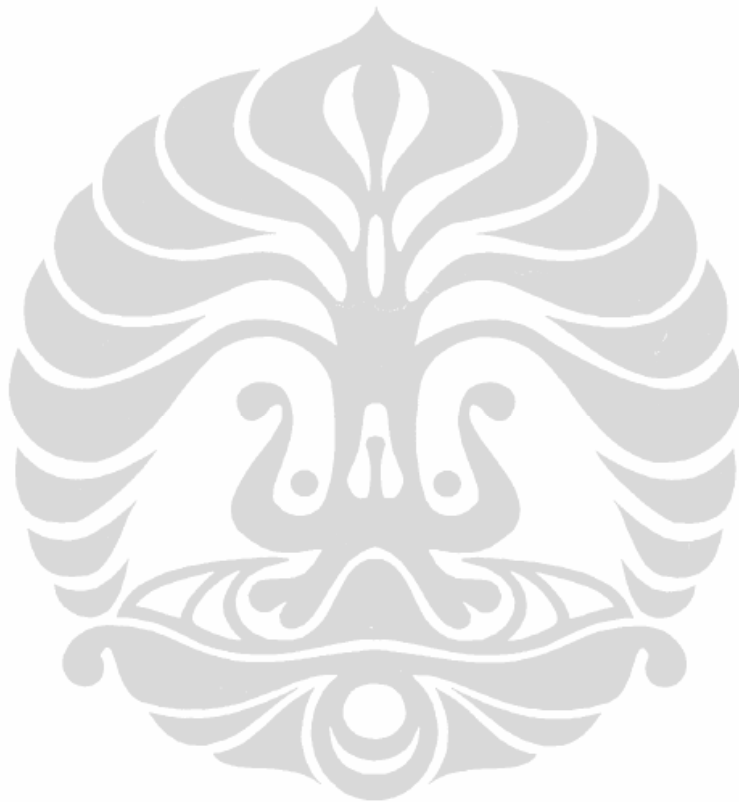
Manfaat yang ingin dicapai oleh manajemen RS Juwita sepertinya belum semuanya dapat dirasakan oleh para karyawannya. Hal ini dikarenakan belum semua bagian melakukan *follow up* dari hasil penilaian, sehingga baik atasan maupun karyawan memberikan jawaban yang sama tentang belum pekanya manfaat penilaian.

Ketika coba digali pemahaman informan mengenai kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan manfaat yang saat ini dirasakan, mayoritas dari informan mengatakan bahwa mereka tidak mengetahui sebenarnya tujuannya untuk apa dan sampai saat ini mayoritas informan belum merasakan manfaatnya.

Insentif sebenarnya salah satu yang perhitungannya menggunakan hasil penilaian kinerja. Tetapi sayangnya para karyawan tidak mengetahuinya. Hanya para pimpinan yang mengetahui. Disini dapat dilihat kurangnya sosialisasi tentang manfaat penilaian kinerja.

Berdasarkan penemuan hal tersebut diatas penulis mengusulkan adanya *feedback* dalam media diskusi penilaian, dan hal ini disepakati dalam diskusi kelompok terarah tahap kedua.

Semua informan memberikan dukungan agar manfaat penilaian kinerja dapat dirasakan oleh semua karyawan, baik dari staf pelaksana sampai para kepala bagian.



BAB 8

KESIMPULAN DAN SARAN

8.1. Kesimpulan

Sistem penilaian kinerja di Rumah Sakit Juwita belum dapat berjalan efektif. Rumah Sakit Juwita menggunakan multi rater untuk menghindari subyektifitas. Tetapi permasalahan lain yang ditimbulkan akibat multi rater ini adalah kredibilitas penilai. Dimana dari lima penilai yang dilibatkan dua diantaranya memiliki kredibilitas yang kurang. Hal ini dikarenakan penilai dari atasan bidang lain dan rekan kerja bidang lain yang terkait kurang memahami *job desk* dari karyawan yang dinilainya.

Agar tetap dapat menjaga kredibilitas penilai, meningkatkan relevansi, sensitifitas, kehandalan dan penerimaan maka dalam pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru digunakan tiga orang penilai yaitu atasan langsung dan dua orang rekan kerja satu level dan satu unit.

Instrument penilaian yang digunakan oleh Rumah Sakit Juwita di adopsi dari DP 3 PNS yang telah disimplifikasi. Beberapa kriteria yang digunakan belum dapat dipahami sepenuhnya oleh para informan, hal ini dikarenakan belum ada definisi operasional yang jelas dari masing – masing kriteria, skala pengukuran yang digunakan kurang praktis karena rentang skala yang cukup besar. Selain itu instrument penilaian juga tidak dilengkapi dengan tanda tangan karyawan.

Untuk meningkatkan sensitifitas dan obyektifitas instrument penilaian maka dalam pengembangan sistem penilaian, penulis membuat definisi operasional untuk masing – masing kriteria penilaian. Dalam pengembangan instrument penilaian penulis juga menambahkan kolom tanda tangan karyawan sebagai bentuk persetujuan karyawan terhadap penilaian yang diberikan kepadanya. Tentunya hal ini dapat meningkatkan penerimaan karyawan terhadap instrumen penilaian. Untuk mempermudah pengisian maka penulis membuat skor penilaian

dengan rentang yang lebih kecil dengan disematkan keterangan mengenai skor tersebut. selain itu penulis juga membuat petunjuk pengisian penilaian kinerja.

Proses pelaksanaan penilaian kinerja di Rumah Sakit Juwita seyogyanya dilaksanakan setiap tahun, tetapi banyaknya kendala yang dihadapi oleh bagian personalia menyebabkan penilaian belum berjalan rutin setiap tahun. Penilaian kinerja yang dilakukan bersamaan dengan pengangkatan karyawan tetap juga di rasakan kurang sensitif, karena akan mempengaruhi hasil penilaian. Mekanisme yang digunakan dalam penilaian belum menggunakan mekanisme wawancara ataupun diskusi.

Dalam pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru disepakati pelaksanaan penilaian menggunakan mekanisme diskusi. Penilaian dilakukan secara rutin dua kali dalam setahun.

Komunikasi antara pihak manajemen dengan pihak karyawan juga dirasakan masih kurang. Sosialisasi penilaian kinerja di Rumah Sakit Juwita hanya dilakukan satu kali di awal melakukan penilaian. Kendala *turn over* yang tinggi membuat karyawan baru yang masuk mungkin tidak mendapatkan sosialisasi. Untuk meningkatkan penerimaan maka perlu melakukan sosialisasi penilaian kinerja baik berbentuk *briefing* untuk karyawan ataupun pelatihan untuk atasan yang dilakukan secara rutin.

Pengembangan sistem penilaian kinerja karyawan Rumah Sakit Juwita disusun berdasarkan temuan pada penelitian tahap pertama terkait efektifitas sistem penilaian. Pengembangan sistem penilaian kinerja ini meliputi penilai, instrument penilaian, proses pelaksanaan dan manfaat penilaian. Pengembangan sistem penilaian kinerja memperhatikan prinsip efektifitas Cascio (2010). Dimana sistem penilaian dikembangkan atas dasar prinsip relevansi, sensitifitas, kehandalan, tingkat penerimaan dan kepraktisan. Pengembangan sistem penilaian kinerja ini sudah didiskusikan dan disepakati dalam diskusi kelompok terarah tahap kedua.

8.2. Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan didasari oleh tinjauan pustaka dan menyesuaikan dengan karakteristik Rumah Sakit Juwita penulis menyarankan :

1. Perlunya dilakukan uji validitas dan reabilitas dari pengembangan instrument penelitian yang baru.
2. Pihak manajemen menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan manfaat penilaian kinerja dengan menerapkannya sesuai prosedur dan menggunakannya untuk berbagai keperluan di bidang SDM.
3. Format, kriteria dan definisi operasional dari sistem penilaian kinerja sebaiknya dievaluasi secara berkala untuk disesuaikan dengan perubahan kondisi serta perubahan yang terjadi di RS.
4. Pada waktu yang akan datang rumah sakit dapat menggunakan instrument penilaian yang berbeda untuk masing – masing bagian.
5. Untuk mendapatkan hasil penilaian yang sensitif dan objektif maka para penilai perlu dibekali dengan pedoman penilaian kinerja.
6. *Follow up* dari hasil penilaian perlu dilakukan untuk mendapatkan peningkatan kualitas kerja dan meningkatkan motivasi karyawan. *Follow up* dapat berupa reward yang terkait dengan kompensasi baik *financial* maupun non *financial*. Selain itu *follow up* berupa *punishment* juga perlu mendapatkan pertimbangan.
7. Membuat analisa pekerjaan untuk masing – masing pekerjaan. Sehingga instrument penilaian kinerja dapat lebih realistis.
8. Membuat standar dari masing – masing pekerjaan, sehingga karyawan dapat memahami tidak hanya apa yang harus mereka kerjakan tetapi juga sebaik apa pekerjaan tersebut harus diselesaikan.
9. Mempertimbangkan adanya mekanisme banding untuk karyawan yang merasa keberatan dengan hasil penilaian yang diperolehnya.

DAFTAR PUSTAKA

- ANONIM 2008. PERFORMANCE APPRAISAL: TEKNIK PENGISIAN FORM PENILAIAN UNJUK KERJA. *Indo SDM*, 2010.
- ANONIM. 2009. Turn Over Intention : Definisi, Indikasi, Dampak Turn Over bagi Perusahaan dan Perhitungan Turn Over. Available from: <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/08/turnover-intentions-definisi-indikasi.html> [Accessed 2 Desember 2010].
- BASROWI & SUWANDI 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Jakarta, PT. Rineka Cipta.
- BERNADIN, H. J. 2003. *Human Resources Management : An Experimental Approach*, New York, Mc Graw - Hill/ Irwin.
- BOHLANDER, G. W. & SNELL, S. A. 2004. *Managing Human Resources*, USA, South-Western College Pub.
- CASCIO, W. F. 2010. *Managing Human Resorces : Productivity, Quality Of Work Life, Profit*, New York, Mc Grow - Hill.
- COKROAMINOTO 2007. Menyusun Standar Kinerja Karyawan. Jawa Tengah.
- DEPKES 2008. Profil Kesehatan Indonesia 2007. *In: KESEHATAN*, D. (ed.). Jakarta.
- FRIED, B. J. & FOTTLER, M. D. (eds.) 2008. *Human Resources In Health Care, Managing For Success*, Chicago: Health Administration Press.
- FRIED, B. J., FOTTLER, M. D. & JOHNSON, J. A. (eds.) 2005. *Human Resources in Health care : Managing For Success*, Chicago: Health Administration Press - Aupha.
- GOMEZ-MEJIA, L. R., BALKIN, D. B. & CARDY, R. L. (eds.) 2001. *Managing Human Resources*, New Yersey: Prentice Hall Inc.
- HANDOKO, H. T. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE.
- ILYAS, Y. 2002. *KINERJA, Teori Penilaian dan Penelitian*, Depok, Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI.
- ILYAS, Y. 2004. *PERENCANAAN SDM RUMAH SAKIT Teori, Metoda, dan Formula*, Depok - Jawa Barat, Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.

- IRAWAN, P. 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu - Ilmu Sosial*, Jakarta, FISIP UI.
- JACKSON, S. E. & SCHULER, R. S. 1996. *Human Resources Management ; Positioning for 21 Century*, St Paul, West Publishing Company.
- JACKSON, S. E. & SCHULER, R. S. 2000. *Managing Human Resources : A Partnership Perspective* Ohio, South - Western College Publishing.
- JOEDOSASTRO, T. W. 2005. *Upaya Meningkatkan Efektifitas Penilaian Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Kontraktor Studi Kasus PT HK*. Pasca sarjana, Universitas Indonesia.
- KIRKPATRICK, D. L. 2006. *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching*, USA, American Management Association.
- KNEITNER, R. & KINICKI, A. 2003. *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw - Hill Inc.
- MAFTUHAH. 2003. *Persepsi Perawat Pelaksana Terhadap Penilaian Kinerja Dan Hubungannya Dengan Motivasi Kerja Dirumah Sakit Graha Medika Jakarta Tahun 2003*. Program Magister Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia.
- MONDY, R. W. & NOE, R. M. 1996. *Human Resources management*. 8 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- MOONEY, J. 2009. *A CASE STUDY OF PERFORMANCE APPRAISAL IN A SMALL PUBLIC SECTOR ORGANISATION: THE GAPS BETWEEN EXPECTATIONS AND EXPERIENCE* Masters, CHESTER BUSINESS SCHOOL.
- MUHIDIN, S. A. 2009. *Konsep Kinerja*. Jawa Barat.
- NOE, R. A., BECK, J. R. H., GERHART, B. & WRIGHT, P. M. 2003. *Human Resources Management : Gaining A Competitive Advantage*, New York, Mc Graw - Hill Inc.
- NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B. & WRIGHT, P. M. 2004. *Fundamental Of Human Resource Management*, New York, Mc Graw - Hill/ Irwin.
- P.ROBBINS, S. & A.DECENZO, D. 2002. *Human Resources Management*, New York, John Wiley & Sons, Inc.

- PRAWIRA, S. M. 2008. Bias Penilaian Kinerja. *In*: PRAWIRA, S. M. (ed.). Jawa Barat.
- RIVAI, V., BASRI, A. F. M., SIGALA, E. J. & MURNI, S. 2008. *Performance Appraisal : Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan* Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- ROHANI, N. 2008. *nani.rohani's blog* [Online]. Available from: <http://mhs.blog.ui.ac.id/nani.rohani/> [Accessed 23 Desember 2010].
- SALIMAH, S. 2009. *Model 7P Pada Manajemen SDM Di Rumah Sakit* [Online]. Available: <http://indosdm.com/model-7p-pada-manajemen-sdm-di-rumah-sakit> [Accessed 8 November 2010].
- SHERMAN, A., BOHLANDER, G. & SNELL, S. 1998. *Managing Human Resources*, Ohio South - western College Publishing.
- SIAGIAN, S. P. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- SIMAMORA, H. 2001. *manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, YKPN.
- SOEPRIHANTO, J. 2000. *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta, BPFE.
- SUGIONO 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung, CV. Alfabeta.
- TUCKER, M. L., MCCARTHY, A. M. & BENTON, D. A. (eds.) 2002. *The Human Challenge ; Managing Your Self and Others In Organizations*, New Jersey: Pearson Educations.
- WERTHER, W. B. & DAVIS, K. (eds.) 1996. *Human Resources And Personal Manajemen* New York: Mc Graw - Hill Inc.

Nomor : 755/RSJ-B/XII/2010
Lampiran : -
Perihal : Ijin penelitian dan menggunakan data

Bekasi, 13 Desember 2010

Kepada Yth,
Ketua Dekan
Universitas Indonesia
di-
Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan surat No.8094 / H2.F10 / PPM.00.00 / 2010 tanggal 12 November 2010 perihal Ijin penelitian dan menggunakan data untuk menyelesaikan tesis, bersama dengan surat ini kami beritahukan bahwa RS Juwita Bekasi memberikan ijin kepada Mahasiswa Universitas Indonesia Fakultas Kesehatan Masyarakat :

Nama : Masyitoh
NPM : 0906502664
Thn. Angkatan : 2009/2010
Program Studi : Kajian Administrasi Rumah Sakit
Judul Tesis : " Analisa Efektifitas Penilaian Kinerja Karyawan di RS Juwita Bekasi Tahun 2010"

Untuk melakukan penelitian dan menggunakan data dalam penulisan tesis.

Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Rumah Sakit Juwita
Direktur


Drg. Prima D. Nur Anisa, MARS

TIME TABLE KEGIATAN PENGAMBILAN DATA TESIS DI RUMAH SAKIT JUWITA

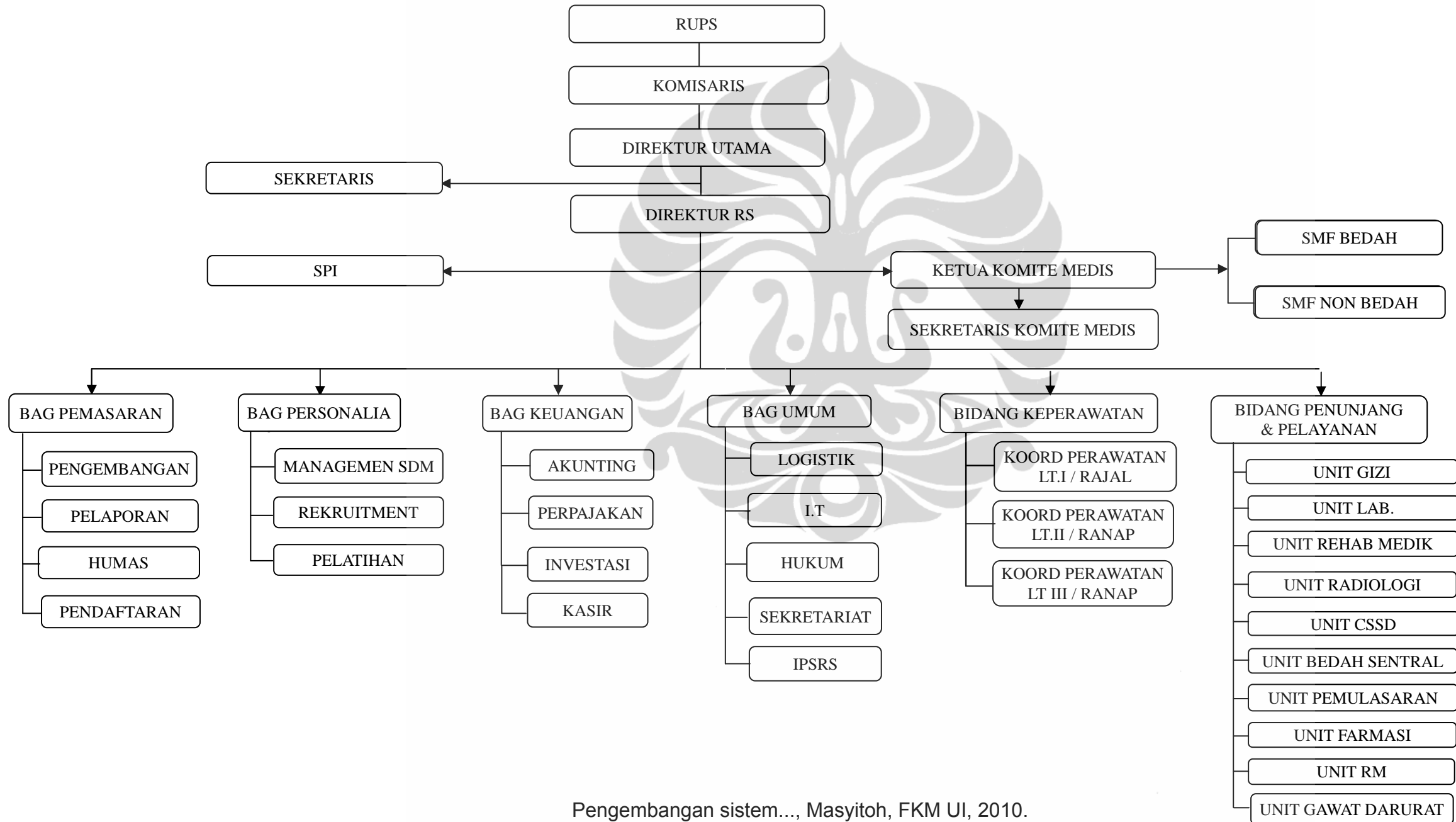
Judul Tesis : **Analisa Efektifitas Penilaian Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit JUWITA Tahun 2010**

Peneliti : Masyitoh

Mahasiswa Program Pasca Sarjana Jurusan Kajian Administrasi Rumah Sakit (KARS) FKM UI

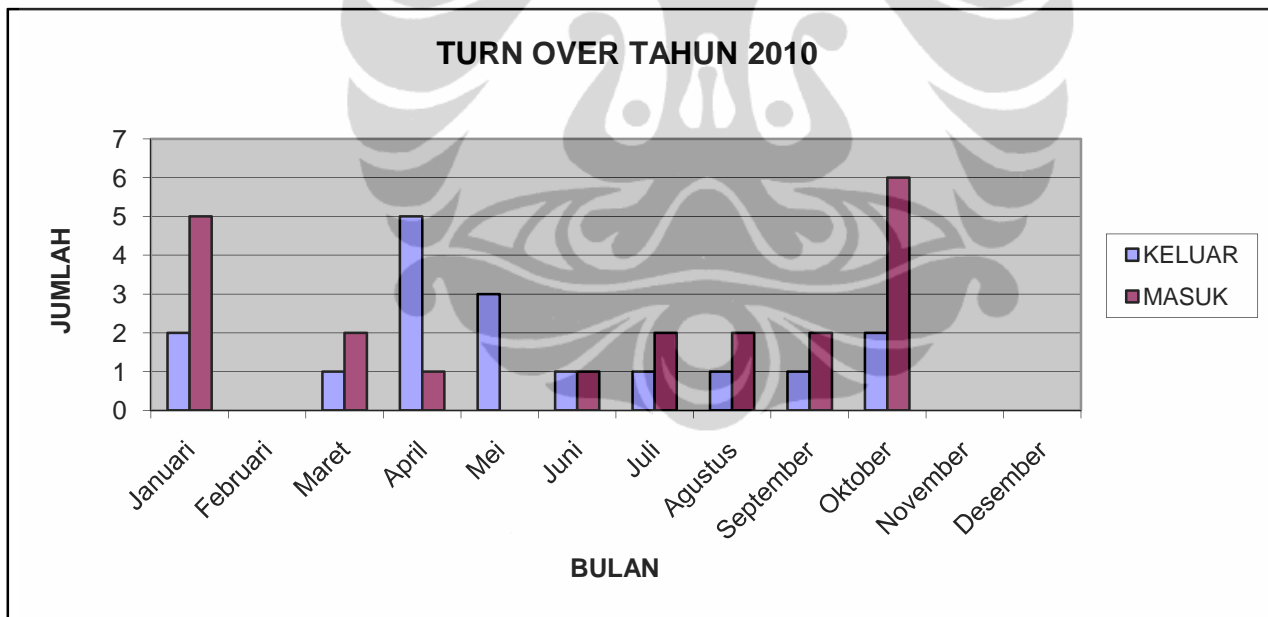
NO	KEGIATAN	SUMBER DATA	WAKTU (NOVEMBER)					DESEMBER				
			Minggu II		Minggu III		Minggu IV	Minggu III				
			15	17	18	19	22	24	25	29	31	13
1	Perizinan Dan Konsultasi Alur Kegiatan	SDM RS JUWITA										
2	Wawancara Mendalam (<i>in depth interview</i>)	Direktur										
		Kabag SDM										
		Kabag Keuangan										
		Kepala Keperawatan										
		Kepala Instalasi Penunjang										
		2 orang Perawat										
		1 orang Paramedis										
		2 orang karyawan Umum										
3	Diskusi Kelompok Terarah (Focus Group Discussion) Tahap 1	2 orang Perawat										
		1 orang Paramedis										
		1 orang Karyawan SDM										
		1 orang karyawan Keuangan										
4	Pengumpulan Data Sekunder											
5	Diskusi Kelompok Terarah (Focus Group Discussion) Tahap 2	Direktur dan Kepala bagian										

**STRUKTUR ORGANISASI
PT. SEHATI MEDIKA INVESTAMA**



TURN OVER TAHUN 2010

BULAN	KELUAR	MASUK
Januari	2	5
Februari	0	0
Maret	1	2
April	5	1
Mei	3	0
Juni	1	1
Juli	1	2
Agustus	1	2
September	1	2
Oktober	2	6
November		
Desember		
Jumlah	17	21



RS JUWITA BEKASI

PENILAIAN KARYAWAN

Nama / No. Induk :
 Unit Kerja :
 Jabatan :

KRITERIA PENILAIAN

No	Kriteria / Penjabaran	Kurang	Cukup	Baik
		< 55	56 - 75	76 - 90
1	ETIKA MORAL			
	a. Perilaku / sopan santun			
	b. Sikap / Cara berkomunikasi			
2	ETOS KERJA			
	a. Penguasaan Pekerjaan			
	b. Tepat Waktu dan terjadwal dengan baik			
3	TEAM WORK			
	a. Kerjasama / Peduli, gotong royong			
	b. Tulus ikhlas penuh semangat			
4	PENGETAHUAN			
	a. Pengetahuan dasar sesuai bidangnya			
	b. Mau belajar lebih tinggi			
5	KETERAMPILAN			
	a. Profesional / menguasai pekerjaan			
	b. Pemakaian alat kerja yang tepat guna			
6	WAWASAN			
	a. Jangka pendek			
	b. Jangka panjang			
7	TANGGUNG JAWAB			
	a. Penyelesaian pekerjaan			
	b. Pemeliharaan Prasarana			
8	PENAMPILAN			
	a. Kerapihan			
	b. Keramahan			

Total Nilai

Nilai Rata - Rata

Bekasi,
 Pejabat Penilai,

2009

Penjelasan Evaluasi Penilaian Kerja Karyawan

1. Etika Moral
Perilaku dan sikap dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan tamu serta kawan sekerja maupun pimpinan.
2. Etos Kerja
Tingkat dan daya juang dalam melaksanakan pekerjaan meliputi penguasaan pekerjaan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Disiplin
Melaksanakan peraturan yang berlaku dan menjalankan tata tertib perusahaan.
4. Team Work
Adanya kerjasama, empati dan saling isi mengisi dalam pelaksanaan tugas dengan tulus ikhlas serta menjaga hubungan kerja yang baik.
5. Pengetahuan
Kemampuan dalam pengetahuan dasar sesuai bidangnya dan berusaha belajar untuk menambah pengetahuan dan ilmu.
6. Keterampilan
Penguasaan pekerjaan sesuai profesinya dan pemakaian alat kerja yang tepat guna.
7. Wawasan
Pandangan atau jangkauan dalam perencanaan untuk meningkatkan pelayanan yang terkait dalam tugasnya.
8. Tanggung jawab
Ketepatan penyelesaian hasil pekerjaannya dan kebenarannya serta pemeliharaan sarana dan prasarana perusahaan.
9. Loyalitas
Ikatan batin yang mendalam bagi setiap pegawai terhadap perusahaan, atasan, bawahan dan teman sejawat.
10. Penampilan
Kerapihan dalam berbusana dan keramahan dalam menghadapi pelanggan dan kawan sejawat.

PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM (*IN DEPTH INTERVIEW*)
UNTUK PIMPINAN

Nama Pewawancara	
Nama Pencatat	
Tanggal	
Tempat	
Nama dan Identitas Informan	

I. PETUNJUK UMUM

1. Menyampaikan ucapan terimakasih kepada informan atas kesediaannya dan waktu yang telah diluangkan untuk diwawancarai
2. Menjelaskan tentang maksud dan tujuan wawancara

II. PETUNJUK WAWANCARA MENDALAM

1. Wawancara dilakukan oleh peneliti, dan pencatatannya dilakukan oleh peneliti sendiri.
2. Informan bebas untuk menyampaikan pendapat, pengalaman, saran dan komentar.
3. Pendapat, pengalaman, saran dan komentar informan sangat bernilai
4. Jawaban tidak ada yang benar dan salah karena wawancara ini untuk kepentingan penelitian
5. Semua pendapat, pengalaman, saran dan komentar akan dijamin kerahasiaannya.
6. Menyampaikan kepada informan bahwa wawancara ini akan direkam menggunakan telepon genggam untuk membantu ingatan pewawancara.

III. PELAKSANAAN WAWANCARA

A. PERKENALAN

1. Perkenalan dari pewawancara
2. Menjelaskan maksud wawancara kepada informan
3. Meminta kesediaan informan untuk diwawancarai

B. POKOK BAHASAN

1. RELEVANSI

a. Penilai

1. Siapakah yang melakukan penilaian kinerja ? Menurut pendapat anda siapa sajakah yang seharusnya memberikan penilaian terhadap kinerja
2. Menurut pendapat anda apakah para penilai tersebut adalah orang yang tepat untuk menilai kinerja karyawan yang bersangkutan?
3. Bagaimanakah pendapat anda mengenai kemampuan para penilai dalam menilai kinerja ?

b. Instrumen Penilaian

4. Menurut pendapat anda komponen apa sajakah yang seharusnya dinilai dalam sebuah formulir penilaian, tolong berikan penjelasannya
5. Bagaimanakah kesesuaian antara aspek yang dinilai dalam instrument dengan pekerjaan?

c. Proses Pelaksanaan

6. Dapatkah anda jelaskan prosedur pelaksanaan Penilaian kinerja?
7. Bagaimanakah cara penilai memberikan penilaian? Apakah sudah sesuai?
8. Menurut anda kapan waktu penilaian yang paling sesuai untuk menilai kinerja ? Tolong berikan alasannya

d. Manfaat

9. Menurut pendapat anda apakah manfaat apakah yang ingin dicapai dari penilaian kinerja?
10. Apakah ada kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan kenyataan yang ada

2. SENSITIFITAS

a. Penilai

1. Menurut pendapat anda, dapatkah penilai membedakan kualitas kerja karyawan yang berprestasi dan yang tidak? Apakah sudah cukup peka?
2. Menurut pendapat anda apakah penilai cukup peka dalam membedakan perilaku

b. Instrumen Penilaian Kinerja

3. Apakah nilai dalam penilaian kinerja menggambarkan kinerja karyawan yang sebenarnya

c. Proses Pelaksanaan

4. Menurut pendapat anda kapankah waktu yang paling peka untuk menilai kinerja
5. Menurut anda cara apakah yang paling peka dalam menilai kinerja

3. KEHANDALAN

a. Penilai

1. Bagaimakah seharusnya sikap penilai agar dapat memberikan penilaian secara obyektif? Bagaimakah dengan para penilai disini?
2. Bagaimakah seharusnya sikap penilai agar dapat memberikan penilaian secara adil? Bagaimakah dengan penilai disini?

b. Instrumen Penilaian Kinerja

3. Apakah formulir penilaian kinerja dapat mengukur secara obyektif? alasannya?

c. Proses Pelaksanaan

4. Cara apakah yang paling obyektif untuk menilai kinerja
5. Cara apakah yang paling adil dalam menilai kinerja

d. Manfaat

6. Menurut anda, Apakah seluruh karyawan dapat merasakan manfaat dari penilaian kinerja ini secara adil?

4. TINGKAT PENERIMAAN

a. Penilai

1. Apakah anda setuju setiap karyawan dinilai oleh lima orang penilai ?

b. Instrumen Penilaian Kinerja

2. Apakah anda setuju terhadap aspek – aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja?

Jika tidak, sebaiknya aspek apa saja yang perlu ditambahkan atau dikurangi?

c. Proses pelaksanaan

3. Apakah dilakukan sosialisasi sebelum pelaksanaan penilaian kinerja? Apakah anda mendukung penilaian kinerja ini?

d. Manfaat

4. Menurut pendapat anda, perlukah dilakukan penilaian kinerja? Alasannya?

5. KEPRAKTISAN

a. Penilai

1. Apakah penilaian yang dilakukan oleh lima orang penilai menyulitkan?
2. Sumber informasi dari mana sajakah yang digunakan dalam menilai kinerja?

b. Instrumen Penilaian Kinerja

3. Apakah karyawan memahami tentang aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja?
4. Apakah formulir penilaian kinerja sudah cukup praktis

c. Proses pelaksanaan

5. Cara penilaian yang di gunakan apakah sudah praktis?
6. Kapanakah waktu pelaksanaan yang dirasakan praktis?

d. Manfaat

7. Manfaat apakah yang hendak dicapai?

PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM (*IN DEPTH INTERVIEW*)

UNTUK KARYAWAN

Nama Pewawancara	
Nama Pencatat	
Tanggal	
Tempat	
Nama dan Identitas Informan	

I. PETUNJUK UMUM

1. Menyampaikan ucapan terimakasih kepada informan atas kesediaannya dan waktu yang telah diluahkan untuk diwawancarai
2. Menjelaskan tentang maksud dan tujuan wawancara

II. PETUNJUK WAWANCARA MENDALAM

1. Wawancara dilakukan oleh peneliti, dan pencatatannya dilakukan oleh peneliti sendiri.
2. Informan bebas untuk menyampaikan pendapat, pengalaman, saran dan komentar.
3. Pendapat, pengalaman, saran dan komentar informan sangat bernilai
4. Jawaban tidak ada yang benar dan salah karena wawancara ini untuk kepentingan penelitian
5. Semua pendapat, pengalaman, saran dan komentar akan dijamin kerahasiaannya.
6. Menyampaikan kepada informan bahwa wawancara ini akan direkam menggunakan telepon genggam untuk membantu ingatan pewawancara.

III. PELAKSANAAN WAWANCARA

A. PERKENALAN

1. Perkenalan dari pewawancara
2. Menjelaskan maksud wawancara kepada informan
3. Meminta kesediaan informan untuk diwawancarai

B. POKOK BAHASAN

1. RELEVANSI

a. Penilai

1. Siapakah yang menilai kinerja anda? Menurut pendapat anda siapa sajakah yang seharusnya memberikan penilaian terhadap kinerja anda
2. Menurut pendapat anda apakah para penilai tersebut adalah orang yang tepat untuk menilai kinerja anda?
3. Bagaimanakah pendapat anda mengenai kemampuan penilai dalam menilai kinerja anda?

b. Instrumen Penilaian Kinerja

4. Menurut pendapat anda komponen apa sajakah yang seharusnya dinilai dalam sebuah formulir penilaian, tolong berikan penjelasannya?
5. Bagaimanakah kesesuaian antara aspek yang dinilai dalam instrument dengan pekerjaan anda

c. Proses Pelaksanaan

6. Dapatkah anda jelaskan prosedur pelaksanaan Penilaian kinerja? Apakah sesuai dengan pedoman pelaksanaan?
7. Bagaimanakah cara atasan menilai kinerja anda? Apakah menurut anda cara yang digunakan sudah sesuai dalam menilai kinerja anda
Jika belum sesuai menurut anda bagaimanakah cara mengukur kinerja anda?
8. Menurut anda kapan waktu penilaian yang paling sesuai untuk menilai kinerja anda? Tolong berikan alasannya

d. Manfaat

9. Menurut pendapat anda apakah manfaat dari penilaian kinerja?
10. Apakah ada kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan kenyataan yang anda rasakan

2. SENSITIFITAS

a. Penilai

1. Menurut pendapat anda, dapatkah penilai membedakan kualitas kerja karyawan yang berprestasi dan yang tidak? Apakah sudah cukup peka?
2. Menurut pendapat anda apakah penilai cukup peka dalam membedakan perilaku

b. Instrumen Penilaian Kinerja

3. Apakah nilai dalam penilaian kinerja anda menggambarkan kinerja anda yang sebenarnya

c. Proses Pelaksanaan

4. Menurut pendapat anda kapankah waktu yang paling peka untuk menilai kinerja anda
5. Menurut anda cara apakah yang paling peka dalam menilai kinerja anda

3. KEHANDALAN

a. Penilai

1. Bagaimakah seharusnya sikap penilai agar dapat memberikan penilaian secara obyektif? Bagaimakah dengan para penilai anda?
2. Bagaimakah seharusnya sikap penilai agar dapat memberikan penilaian secara adil? Bagaimakah dengan penilai anda?

b. Instrumen Penilaian Kinerja

3. Apakah formulir penilaian kinerja dapat mengukur secara obyektif? alasannya?

c. Proses Pelaksanaan

4. Cara apakah yang paling obyektif untuk menilai kinerja anda
5. Cara apakah yang paling adil dalam menilai kinerja anda

d. Manfaat

6. Menurut anda, apakah seluruh karyawan dapat merasakan manfaat dari penilaian kinerja ini secara adil?

4. TINGKAT PENERIMANAAN

a. Penilai

1. Apakah anda setuju dinilai oleh 5 orang penilai ?

b. Instrumen Penilaian Kinerja

2. Apakah anda setuju terhadap aspek – aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja anda?
Jika tidak, sebaiknya aspek apa saja yang perlu ditambahkan atau dikurangi?

c. Proses pelaksanaan

3. Dari manakah anda mengetahui tentang penilaian kinerja ini?apakah anda mendapatkan sosialisasi mengenai penilaian kinerja ini?

4. Apakah anda mendukung penilaian kinerja ini?

Jika iya seperti apa bentuk dukungan anda?

Jika tidak , berikan alasannya?

d. Manfaat

5. Menurut pendapat anda, perlukah dilakukan penilaian kinerja?

Alasannya?

5. KEPRAKTISAN

a. Penilai

1. Apakah penilaian yang dilakukan oleh lima orang penilai menyulitkan?

2. Bisa tolong anda sebutkan, sumber informasi mana sajakah yang digunakan dalam menilai kinerja anda ?

b. Instrumen Penilaian Kinerja

3. Apakah anda memahami tentang aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja anda?

4. Apakah formulir penilaian kinerja anda sudah cukup praktis?

c. Proses pelaksanaan

5. Cara penilaian yang di gunakan apakah sudah praktis

6. Kapankah waktu pelaksanaan yang dirasakan praktis?

d. Manfaat

7. Dapatkah anda jelaskan manfaat yang hendak dicapai dalam sistem penilaian kinerja anda?

PEDOMAN PERTANYAAN DISKUSI KELOMPOK TERARAH TAHAP 1

(FOCUS GROUP DISCUSSION)

Hari/ tanggal :
Lama waktu :
Jumlah Peserta :
Fasilitator :
Pencatat :

NO	Nama	Jabatan	Umur	Jenis Kelamin	Lama Bekerja	Lama Bekerja Dijabatan
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

PEMANASAN PERKENALAN DAN PENJELASAN DISKUSI

Pemanasan :

Ciptakan kondisi sedemikian rupa sehingga peserta dan fasilitator tercipta hubungan yang dekat dan tidak kaku.

Perkenalan :

Terlebih dahulu fasilitator memperkenalkan diri kemudian menjelaskan secara singkat maksud diadakannya DKT. Masing – masing peserta diminta pula untuk memperkenalkan dirinya masing – masing (nama, umur, dsb) sambil membina hubungan yang lebih erat.

Penjelasan Diskusi :

- Fasilitator menjelaskan tujuan diskusi kepada peserta
- Menekankan pentingnya tanggapan semua peserta terhadap diskusi
- Tidak ada jawaban yang ditolak, salah atau benar
- Semua tanggapan baik positif ataupun negative akan diterima
- Tanggapan tersebut akan menjadi masukan fasilitator dalam pengembangan system penilaian sehingga diharapkan, setiap peserta dapat memberikan tanggapannya.

PEDOMAN PERTANYAAN DISKUSI KELOMPOK TERARAH

PERTANYAAN DISKUSI KELOMPOK TERARAH

1. RELEVANSI

a. Penilai

1. Siapakah yang menilai kinerja anda? Menurut pendapat anda siapa sajakah yang seharusnya memberikan penilaian terhadap kinerja anda
2. Menurut pendapat anda apakah para penilai tersebut adalah orang yang tepat untuk menilai kinerja anda?
3. Bagaimanakah pendapat anda mengenai kemampuan penilai dalam menilai kinerja anda?

b. Instrumen Penilaian Kinerja

4. Menurut pendapat anda komponen apa sajakah yang seharusnya dinilai dalam sebuah formulir penilaian kinerja?, tolong berikan penjelasannya
5. Bagaimanakah kesesuaian antara aspek yang dinilai dalam instrument dengan pekerjaan anda

c. Proses Pelaksanaan

6. Dapatkah anda jelaskan prosedur pelaksanaan Penilaian kinerja? Apakah sesuai dengan pedoman pelaksanaan?
7. Bagaimanakah cara atasan anda menilai kinerja anda? Apakah menurut anda cara yang digunakan sudah sesuai dalam menilai kinerja anda
Jika belum sesuai menurut anda bagaimanakah cara mengukur kinerja anda?
8. Menurut anda kapan waktu penilaian yang paling sesuai untuk menilai kinerja anda? Tolong berikan alasannya

d. Manfaat

9. Menurut pendapat anda apakah manfaat dari penilaian kinerja?
10. Apakah ada kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan kenyataan yang anda rasakan

2. SENSITIFITAS

a. Penilai

1. Menurut pendapat anda, dapatkah penilai membedakan kualitas kerja karyawan yang berprestasi dan yang tidak? Apakah sudah cukup peka?
2. Menurut pendapat anda apakah penilai cukup peka dalam membedakan perilaku

b. Instrumen Penilaian Kinerja

3. Apakah nilai dalam penilaian kinerja anda menggambarkan kinerja anda yang sebenarnya

c. Proses Pelaksanaan

4. Menurut pendapat anda kapankah waktu yang paling peka untuk menilai kinerja anda
5. Menurut anda cara apakah yang paling peka dalam menilai kinerja anda

3. KEHANDALAN

a. Penilai

1. Bagaimakah seharusnya sikap penilai agar dapat memberikan penilaian secara obyektif? Bagaimakah dengan para penilai anda?
2. Bagaimakah seharusnya sikap penilai agar dapat memberikan penilaian secara adil? Bagaimakah dengan penilai anda?

b. Instrumen Penilaian Kinerja

3. Apakah formulir penilaian kinerja dapat mengukur secara obyektif? alasannya?

c. Proses Pelaksanaan

4. Cara apakah yang paling obyektif untuk menilai kinerja anda
5. Cara apakah yang paling adil dalam menilai kinerja anda

d. Manfaat

6. Menurut anda, Apakah seluruh karyawan dapat merasakan manfaat dari penilaian kinerja ini secara adil?

4. TINGKAT PENERIMANAAN

a. Penilai

1. Apakah anda setuju dinilai oleh 5 orang penilai ?

b. Instrumen Penilaian Kinerja

2. Apakah anda setuju terhadap aspek – aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja anda?

(lanjutan)

Jika tidak, sebaiknya aspek apa saja yang perlu ditambahkan atau dikurangi?

c. Proses pelaksanaan

3. Dari manakah anda mengetahui tentang penilaian kinerja ini? apakah anda mendapatkan sosialisasi mengenai penilaian kinerja ini?

4. Apakah anda mendukung penilaian kinerja ini?

Jika iya seperti apa bentuk dukungan anda?

Jika tidak , berikan alasannya?

d. Manfaat

5. Menurut pendapat anda, perlukah dilakukan penilaian kinerja? Alasannya?

5. KEPRAKTISAN

a. Penilai

1. Apakah penilaian yang dilakukan oleh lima orang penilai menyulitkan?

2. Bisa tolong anda sebutkan, sumber informasi mana sajakah yang digunakan dalam menilai kinerja anda

b. Instrumen Penilaian Kinerja

3. Apakah anda memahami tentang aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja anda?

4. Apakah formulir penilaian kinerja anda sudah cukup praktis

c. Proses pelaksanaan

5. Cara penilaian yang di gunakan apakah sudah praktis

6. Kapankah waktu pelaksanaan yang dirasakan praktis?

d. Manfaat

7. Dapatkah anda jelaskan manfaat yang hendak dicapai dalam sistem penilaian kinerja anda?

Lampiran 10. Matriks Hasil Wawancara Mendalam Pimpinan

MATRIKS HASIL WAWANCARA MENDALAM DENGAN PIMPINAN RS JUWITA

Variabel		Informan			
Relevansi	Pemahaman Terhadap Sistem Penilaian Kinerja	Topik Pertanyaan	Direktur	Kabag Personalia	Kabag Keuangan
	Penilai	<ul style="list-style-type: none"> • Yang melakukan Penilaian • Yang seharusnya • Kemampuan Para Penilai 	<p>Penilaian dilakukan oleh SDM, atasan langsung dan peer groupnya.</p> <p>Saya rasa sudah cukup relevan ya.</p> <p>SDM akan menilai dari segi absensi, atasan langsung melihat kinerja dan produktifitasnya sementara peer group untuk komponen yang lebih umum.</p>	<p>Disini kami untuk tatanan pelaksana dinilai oleh lima orang penilai, yaitu terdiri dari atasan langsung, atasan bidang lain yang terkait, rekan kerja seunit dan rekan kerja unit lain yang terkait.</p> <p>Tapi memang para kepala bagian hanya dinilai oleh direktur saja, dan kami tidak tahu komponen penilaiannya apa saja, dan saya juga tidak tahu kekurangan saya apa saja. Menurut saya</p>	<p>Selain saya, direktur juga menilai, iya disamping direktur juga rekan kerjanya.</p> <p>Iya itu sudah sesuai.</p> <p>Mampu</p> <p><u>Sebagai Kabag Dinilai Oleh</u></p> <p>Hanya direktur saja</p>

(lanjutan)

				<p>seharusnya peraturan berlaku sama, kalau untuk saya seharusnya dinilai juga oleh rekan kerja yang selevel selain oleh direktur Saya rasa sudah cukup sesuai</p> <p>Saya rasa para penilai memiliki kemampuan untuk itu.</p>	
Instrumen	<ul style="list-style-type: none">• Komponen apa saja• Kesesuaian komponen dengan pekerjaan	<p>Komponen yang dinilai memang masih general. Untuk unit – unit yang sudah memiliki standar seperti keperawatan, maka dibuat juga penilaian kinerja yang sesuai dengan standarnya, untuk unit – unit yang belum ada standarisasi masih menggunakan acuan</p>	<p>Semua komponen penilaian sudah masuk, semua tinggal penjabarannya saja. Saya rasa sudah sesuai dengan pekerjaan mereka, karena ada komponen tentang penguasaan pekerjaan. Kalau untuk kepala bagian saya tidak tahu menggunakan komponen apa saja.</p>	<p>Kalau menurut saya kejujuran, kejujuran belum ada. Ini sudah cukup, sudah sesuai.</p>	

(lanjutan)

			<p>dasar. Form penilaian di adopsi dari dp 3PNS dan beberapa referensi kemudian dilakukan simplifikasi. Saya rasa sudah cukup sesuai ya</p>	<p>Instrument ini diadopt dari dp3 PNS.</p>	
Proses Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none">• Prosedur• Cara penilai melakukan penilaian• Waktu penilaian	<p>Disini belum ada wawancara, form diisi sendiri oleh para penilai kemudian dikembalikan kebagian Personalia. Penilaian dilakukan dua kali dalam setahun pada saat ada rekrutmen pegawai tetap.</p>	<p>Pelaksanaan itu memangnya harus ada penilaian setahun dua kali , tapi sampai saat ini baru setahun sekali. Setelah dibagikan mereka mengisi kemudian dikembalikan ke sdm untuk kemudian di rekap dan dibagikan lagi ke bagian terkait untuk di diskusikan dengan karyawan yang bersangkutan, tapi belum semua bagain melakukan follow up.</p>	<p><u>Cara Direktur Menilai Kabag</u> Belum pernah berdiskusi dengan direktur Setahun sekali memang harus. Kita selama ini baru dua kali, terutama pada saat akan meningkatkan kesejahteraan, kaitan dengan masalah rekrutmen. Masukan – masukan dari direktur atau bagian lain.</p>	

(lanjutan)

	Manfaat PK	<ul style="list-style-type: none">• Apa Manfaat yang ingin dicapai• Kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan yang dihasilkan	Peningkatan kinerja Tetapi belum ada kesesuaian karena belum ditindaklanjuti	Sebenarnya tujuan kita adalah untuk meningkatkan kinerja dan tentunya kaitannya dengan insentif. Karena penilaian kinerja dikaitkan dengan insentif yang akan diterima karyawan. Belum ada kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan yang dirasakan oleh karyawan pelaksana karena belum semua bagian mereview karyawannya .	Meningkatkan keriusan dalam bekerja, menyangkut masalah tanggung jawab. Saya rasa perlahan sudah mulai ada kesesuaian
Sensitivitas	Penilai	<ul style="list-style-type: none">• Membedakan kualitas kerja• Membedakan prilaku	Menggunakan <i>guidance</i> yang sudah ada, tetapi pada pelaksanaannya banyak subyektifitas. Peka ya kalau untuk prilaku.	Bisa	Ohh bisa.
	Instrumen	Nilai	Sudah menggambarkan	Saya rasa sudah	Saya rasa sudah cukup.

(lanjutan)

		menggambarkan kinerja		menggambarkan, karena nilai yang diberikan oleh atasan dengan yang diberikan oleh rekan kerja hampir sama.	
	Proses Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none">• Cara yang paling peka• Waktu yang paling peka	Ya atasan sering kali mobile, jadi pengamatan langsung masih kurang. Frekuensi dua kali sudah cukup peka, meminimalisir bias juga.	Sebaiknya ada diskusi. Tapi belum semua bagian melakukan diskusi dengan karyawannya terkait hasil dari penilaian. Dilaksanakan untuk karyawan tetap. Setahun dua kali, Yang penting dilaksanakan secara kontinyu	Setelah mendapat hasil dari sdm kemudian saya melakukan diskusi dengan bawahan saya Menurut saya setahun dua kali
	Manfaat	Yang dirasakan	Ya karyawan merasakan manfaatnya	Menurut saya karyawan pelaksana belum merasakan manfaatnya	Buat kita sebagai kabag Mengevaluasi mereka jangan sampai kebablasanlah istilahnya. Bagi mereka ada motivasi.
Kehandalan	Penilai	<ul style="list-style-type: none">• Sikap penilai agar Obyektif	Kembali ke tujuan, seharusnya pelaksanaan	Saya rasa para penilai sudah cukup obyektif dan adil	Harus banyak komunikasi dengan mereka.pendekatan

(lanjutan)

		<ul style="list-style-type: none">• Sikap penilai agar adil	seoptimal mungkin, perlu di remaind. Faktor penilai yang 5 orang juga untuk mengurangi subyektifitas.		persuasif, kita mendengar apa yang mereka keluhkan.
	Instrumen	<ul style="list-style-type: none">• Instrument dapat mengukur secara obyektif	Yang paling penting adalah dari unitnya masing – masing, kalau unit yang terkait lebih fleksibel, disiplin dan team work.	Ya sudah cukuplah	Ya sudah cukuplah, Cuma perlu tambahan kejujuran itu tadi.
	Proses	<ul style="list-style-type: none">• Cara yang obyektif• Cara yang adil	Untuk saat ini sudah cukup, improvement terus dikembangkan, disesuaikan dengan pertumbuhan organisasi.	Cara yang digunakan sudah cukup adil dan obyektif. Kami disini menggunakan lima orang penilai salah satunya untuk mengurangi subyektifitas, dan agar lebih adil	Ya biar obyektif harus banyak komunikasi dan melakukan pendekatan – pendekatan dengan mereka. dan kita tidak boleh pilih kasih.
	Manfaat	<ul style="list-style-type: none">• Seluruh karyawan merasakan	Ya mereka merasakan karena dikaitkan juga dengan insentif	Tatanan kepala bagian mungkin sudah dapat melihat hasil dari penilaian	Saya rasa jika kita melakukan diskusi dengan karyawan mengenai hasil

(lanjutan)

				kinerja, tetapi tingkat pelaksana saya rasa sih belum	penilaian mereka itu akan sangat bermanfaat.
Tingkat Penerimaan	Penilai	<ul style="list-style-type: none">• Dinilai oleh lima orang	Sudah tepat	Dengan dilakukan oleh lima orang penilai diharapkan akan lebih mewakili	Ya tepat
	Instrumen	<ul style="list-style-type: none">• Setuju terhadap aspek yg dinilai	setuju	Saya rasa semua setuju dengan aspek yang dinilai.	Setuju, hanya perlu penambahan kejujuran
	Proses Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none">• Melakukan Sosialisasi• Memberikan Dukungan	Sosialisasi dilakukan pada saat <i>all meeting</i> . Kendalanya adalah untuk rekrutmen yang insidental, dan turn over yang tinggi.	Ya, kami melakukan sosialisasi sebelum dilaksanakan penilaian kinerja.	Tidak, tidak disosialisasikan dulu. Khawatir nanti hasilnya tidak baik kalau mereka mengetahui akan dinilai. ya
	Manfaat	<ul style="list-style-type: none">• Perlu dilakukan Penilaian kinerja	perlu	Ya, tentu	Perlu, terus terang perlu
Kepraktisan	Penilai	<ul style="list-style-type: none">• Dilakukan oleh lima orang	Saya rasa cukup praktis	Saya rasa tidak sulit, masing masing penilai akan mendapatkan satu lembar yang sama untuk kemudian dinilai dan pada akhirnya	Saya rasa itu lebih baik

(lanjutan)

				bagian personalia akan membuat rata-ratanya.	
	Instrumen	<ul style="list-style-type: none">• Karyawan memahami aspek yang dinilai• Formulir sudah cukup praktis	<p>Ya paham, kan mudah untuk dipahami.</p> <p>Sudah cukup</p>	Sudah cukup sederhana, mudah di mengerti	<p>Perlu ada penjabaran, tolok ukurnya.</p> <p>Kita harus ada kesepakatan, tim biasanya yang menentukan kriteria yang masuk kedalam 70 yang bagaimana, kalau enam puluh seperti apa, ini sangat relatif dan subyektif dalam menilai, disepakati dulu dalam tim.khawatir asumsi yang kita buat tidak sama dengan teman kabag yang lain..</p> <p>Kalau saya pikir cukup tiga saja, misalnya jelek, cukup baik.</p>
	Proses pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none">• Cara penilaian yang digunakan• Waktu	Sudah cukup praktis dan mudah	Memang kami membuat karyawan tidak mengetahui siapa yang menilai, ya	Cara saya membuat penilaian saya rasa cukup praktis dengan banyak

(lanjutan)

		pelaksanaan		tujuannya kenyamanan saja, agar tidak ada rasa tidak enak, dan biar obyektif juga Saya rasa cukup mudah	berkomunikasi dengan bawahan, Saat ini saya rasa masih kurang, selama ini kta baru melaksanan dua kali
	Manfaat	• Yang hendak dicapai	Peningkatan kualitas kerja	Sebetulnya hendak membuat evaluasi pencapaian dari masing masing pekerja, tapi sampai saat ini belum optimal.	Meningkatkan motivasi karyawan.

Lampiran 11. Matriks Hasil Wawancara Dengan Karyawan

MATRIKS HASIL WAWANCARA MENDALAM DENGAN KARYAWAN

VARIABEL			INFORMAN			
Variabel			Staf Keuangan	Bidan Pelaksana	Perawat Pelaksana	Asisten Apoteker
Relevansi	Penilai	<ul style="list-style-type: none"> • Siapa yang menilai • Siapa yang seharusnya memberikan Penilaian • Kemampuan Penilai 	Atasan langsung, rekan kerja yang sebagian teman kerja bagian lain yang terkait Ya atasan langsung dan teman kerja Mampu kok mereka menilai	Kabid keperawatan, koordinator lantai, tiga atau empat orang teman kerja seruangan. sudah tepat memang mereka yang seharusnya menilai Kemampuan mereka sudah bagus, sudah menguasai dari segi ilmu dan sudah mengenal	Teman- teman, atasan juga Seharusnya sih teman-teman ya..kan mereka yang selalu sama- sama kita Ya cukup mampu lah..	Atasan langsung, teman kerja ya memang sudah tepat Ya mereka mampu
	Instrumen	<ul style="list-style-type: none"> • Komponen yang seharusnya dinilai • Kesesuaian komponen dengan pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Cukup banyak, • Terwakili dalam penguasaan pekerjaan, kebanyakan mungkin. • Sudah sesuai 	Sudah sesuai, cuma ada beberapa yang harus di tambah, perlu ditambah hubungan sesama teman seruangan	Sudah cocok, tidak ada yang kurang. Sudah sesuai	Sudah sesuai, cuma perlu ada tambahan. untuk farmasi tidak cuma cepat, tepat, tapi harus ada akurat

(lanjutan)

						<p>juga..kan harus benar gak boleh salah.</p> <p>satu lagi perlu ditambahkan kejujuran</p>
Proses Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur pelaksanaan, apakah sudah sesuai pedoman • Cara atasan menilai • Waktu penilaian 	<p>Yang menentukan siapa yg menilai hrd, arahnya kepada yang pro dan kontra, pedomannya gak ada.</p> <p>Cara yang digunakan atasan..ok.. Sesuai dgn kemampuan yg dimiliki.</p> <p>Dilaksanakan setiap ada rekrutmen seharusnya, bukan dinilai ketika ada rekrutmen saja tapi lebih kearah tahunan</p>	<p>Baru sekali waktu ada rekrutmen,Kita dibagikan trus diminta mengisi.</p> <p>Atasan menilai dengan melihat laporan.</p> <p>Yang menilai adalah antar teman, saya tidak tau apakah menilai dengan formulir yang sama, kayaknya atasan langsung belum pernah menilai dengan form yang sama. Belum pernah juga dipanggil.</p> <p>Waktu kurang cocok,setau saya sih</p>	<p>Langsung di kasih form buat menilai teman.</p> <p>Kayaknya atasan menilai dari laporan-laporan dan informasi dari teman-teman. Tidak pernah di wawancara</p> <p>Pas ada rekrutmen, kayaknya yang paling cocok setahun dua kali.</p>	<p>Dikasih oleh bagian personalia kemudian kita isi, kalau sudah selesai diambil lagi oleh personalia.</p> <p>Cara diam- diam sebenarnya cocok, tapi ya tergantung orang yang menila, mereka belum tentu dapat menilai apa adanya.</p> <p>Atasan menilai dari hasil kerjaan kita.</p> <p>Dilakukan setiap rekrutmen karyawan tetap.seharusnya menurut saya dilakukan setahun sekali</p>	

(lanjutan)

				harusnya 6 bulan di evaluasi, enam bulan kemudian di evaluasi lagi..jadi yang disampaikan benar-benar paham.		
	Manfaat PK	<ul style="list-style-type: none"> • Apa Manfaat PK • Kesesuaian Manfaat yang ingin dicapai dengan yang dirasa kan 	<p>Eeeemmmm apa ya?seharusnya sih untuk meningkatkan kinerja</p> <p>Belum sesuai tuh</p>	<p>Ada manfaatnya..yang kita denger sih ada kaitannya dengan bonus..tapi yang rajin dan yang sering bolos sama saja.</p>	Ya ada sih,,kita dikasih tau kekurangan kita	<p>Kalau memang hasilnya benar, kita jadi tahu kekurangan kita seperti apa.</p> <p>Belum sesuai karena tidak disampaikan lagi, saya sampai saat ini tidak tahu kekurangan saya. Yang tahu hanya beberapa orang saja, manajemen, hrd.</p>
Sensitivitas	Penilai	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan penilai membedakan kualitas kerja • Kemampuan penilai 	<p>Bisa atasan saya bisa membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak, membedakan prilaku juga bisa.</p>	<p>Teman kerja dapat membedakan kinerja dan prilaku.</p> <p>Kalau atasan sih kayaknya nggak ya, kan jarang ada ditempat.</p>	<p>Paling cuma masukan-masukan aja, kalau membedakan kayaknya sih nggak deh,,Jarang diruangan</p> <p>Kalau teman saya rasa bisa sih, kalau atasan</p>	<p>Atasan bisa membedakan kualitas kerja.</p> <p>Teman kerja bisa membedakan,kalau hrd belum dpt membedakan.</p>

(lanjut)

		membedakan perilaku	Teman juga bisa		menilai sumber informasinya dari teman- teman	Atasan dan teman kerja,serta hrd bisa membedakan perilaku.
	Instrumen	Nilai menggambarkan kinerja	Belum menggambarkan kinerja	Belum menggambarkan kinerja yang sebenarnya	Sudah cukup menggambarkan	Tidak menggambarkan kinerja saya
	Proses Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Cara yang paling peka • Waktu yang paling peka 	Apa ya? ya perlu juga pake diskusi jadi kita tahu dan kita juga bisa nggak setuju sama penilaiannya atasan. Setahun sekali sudah cukup, tapi rutin dilaksanakan	Penilaian setahun sekali, tapi evaluasinya dilakukan setahun dua kali, harusnya dilakukan melalui ngobrol	Saya rasa lebih baik menggunakan wawancara Waktu yang paling peka menurut saya setahun dua kali	Kalau setahun sekali bisa membedakan juga kok Cara untuk menilai kinerja harusnya selain pake kertas wawancara juga.
Kehandalan	Penilai	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap Penilai agar Obyektif • Sikap penilai agar Adil 	Ya dengan dilakukan oleh lima orang, pasti diharapkan lebih obyektif, kalau bisa sih menggunakan diskusi juga.	Kalau yang saya liat..emmm kayaknya si..selama ini hanya yang dia suka yang dinilai bagus.bukan hanya perasaan saya saja.Teman –teman	Teman – teman obyektif, kalau atasan sih nggak tau, ya biar adil sih diliat langsung	Sudah obyektif dan adil. Agar lebih baik lagi ya dilihat langsung hasil kerjaannya

(lanjutan)

				<p>lain juga bilang begitu.</p> <p>Supaya obyektif, harusnya sering ngobrol sama anak buahnya.</p>		
Instrumen	<ul style="list-style-type: none">• Formulir dapat mengukur secara Obyektif			<p>Cara begini sih gpp, tapi musti diliat secara langsung juga.</p> <p>Kalau mudah enakny pake baik cukup sedang.</p> <p>Nilainya susah, enam puluh itu seapa, tujuh puluh itu seapa,</p>	Saya rasa sudah	Obyektif dan adil Yang paling adil sebenarnya saran saya selain wawancara dilihat juga dari kesehariannya
Proses Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none">• Cara yang obyektif• Cara yang adil	Ya harusnya kita di ajak diskusi	Enaknya sambil ngobrol - ngobrol	Ya kadang – kadang ada juga sih gak obyektifnya. Dilihat langsung dari hasil kerja kita.	Sambil di ajak diskusi	

(lanjutan)

	Manfaat	<ul style="list-style-type: none"> •Seluruh karyawan merasakan manfaat 	Nggak tau kalau yang lain, kalau saya sih tau karena biasanya dikasih tau sama atasan saya.	Katanya sih ada hubungannya ke insentif, tapi saya nggak tau juga berapa - berapa nya.	Saya rasa sih ada	Terus terang belum ya..kitakan gak dikasih tau..
Tingkat Penerimaan	Penilai	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah setuju dinilai oleh 5 orang penilai 	Ya setuju lah	Setuju sih. Saya gak tau menilainya dari apa, biasanya sih dari laporan	Sudah tepat	setuju
	Instrumen	<ul style="list-style-type: none"> • Setuju terhadap aspek yg dinilai 	setuju	setuju	setuju	Setuju Cuma perlu penambahan komponen kejujuran
	Proses Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan Sosialisasi • Memberikan Dukungan 	Ada sosialisai, diawal dulu. Iya mendukung	Mendukung, perlu ada	Nggak ada, nggak pernah dikasih tau	Dikasih tau sih, Tapi harus ada.
	Manfaat	<ul style="list-style-type: none"> • Perlu dilakukan Penilaian Kinerja 	Perlu	perlu	Perlu	perlu
Kepraktisan	Penilai	<ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan oleh 5 orang menyulitkan • Sumber informasi yang digunakan 	Ya saya rasa sih nggak, Cuma kalau atasan bidang lain yang terkait apa bisa menilai dengan tepat.	Nggak tau juga ya Dari laporan – laporan kerja kita.	Saya rasa tidak Dari informasi teman-teman	Nggak sih ya Ya kalau atasan sih kayaknya dari hasil kerja kita.

(lanjutan)

	dalam menilai	Dari kinerja kita			
Instrumen	<ul style="list-style-type: none">•Memahami aspek yang dinilai•Formulir sudah cukup praktis	Paham sih..Cuma kapan kita ngasih 60, 69 nggak jelas batasannya. Nggak ada parameter nya Lebih suka yang baik, cukup , sedang, angka agak sulit	Paham ,tapi nggak ada parameter nya Kurang praktis..mendingan baik, cukup, sedang	Iya iya	Praktis sih , mudah dimengerti
Proses Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none">•Cara penilaian praktis•Waktu yang dipilih	Praktis Seharusnya nggak Cuma pas ada rekrutmen.	Metode penilaiannya saya kurang paham.	Praktis, tapi sebaiknya atasan ikut melihat langsung	Nggak ada kesulitan
Manfaat	<ul style="list-style-type: none">•Manfaat Yang hendak dicapai	Perbaikan kinerja kali ya	Mungkin biar bisa tau kekurangan kita ya	Mungkin berhungan dengan gaji.	Melihat kinerja seseorang sampai dimana, perilakunya. Insentif nggak ada.

**MATRIKS HASIL DISKUSI KELOMPOK TERARAH TAHAP 1 DENGAN KARYAWAN DAN KEPALA BIDANG
RS JUWITA**

VARIABEL			INFORMAN			
Variabel			Staf Keuangan	Bidan Pelaksana	Staf Personalia	Staf Logistik
Relevansi	Penilai Kemampuan penilai dalam menilai	<ul style="list-style-type: none"> • Siapa yang menilai • Siapa yang seharusnya memberikan Penilaian • Kemampuan Penilai 	<p>Biasanya atasan langsung</p> <p>Atasan langsung, bagian lain yang bisa menilai, rekan kerja</p> <p>Ya bisa ya</p>	<p>Nggak tau saya..</p> <p>Seharusnya teman yang lebih banyak menilai</p> <p>Mampu</p>	<p>Atasan langsung, dan teman sejawat</p> <p>Teman sejawat, unit terkait, dan atasan langsung</p> <p>Ya cukup mampu lah..</p>	<p>Atasan langsung, teman kerja</p> <p>Atasan langsung, teman.sudah cukup</p> <p>Ya mereka mampu</p>
	Instrumen Kesesuaian aspek yang dinilai dalam formulir dengan pekerjaan yang dilakukan	<ul style="list-style-type: none"> • Komponen yang seharusnya dinilai • Kesesuaian komponen dengan pekerjaan 	<p>Saya melihat komponennya sudah ada semua, cuma harus ada parameter</p> <p>Ya sudah terwakili, tapi memang, harus ada komponen yang sensitif sesuai jobdesk masing - masing</p>	<p>Menurut saya udah ada semua, Cuma untuk keperawatan mungkin perlu kriteria khusus.</p>	<p>Ini bisa dilakukan untuk penilaian umum, untuk bagian sendiri perlu penilaian sendiri</p> <p>Kayaknya sih udah cukup, Cuma kurang spesifik</p>	<p>Perlu tambahan untuk jobdesk spesifik</p> <p>Sudah cukup sesuai sih</p>

(lanjutan)

	Proses Pelaksanaan Kesesuaian prosedur, waktu, cara dengan sistem penilaian yang berlaku	<ul style="list-style-type: none">• Prosedur pelaksanaan, apakah sudah sesuai pedoman• Cara atasan menilai• Waktu penilaian	Pedomannya kayaknya belum ada, Cuma dikasih lembaran trus kita isi nanti dikembalikan ke xxx (staf personalia) Ya dari laporan <ul style="list-style-type: none">• Dilaksanakan setiap ada rekrutmen	<ul style="list-style-type: none">• Prosedurnya saya tidak tahu, kayaknya kita nggak ada pedomannya deh..• Atasan menilai biasanya dari laporan.	Setiap ada rekrutmen. Menilai dari hasil laporan	Kayaknya belum ada penilaian ya semenjak 2006. Cara atasan menilai saya nggak tau, mungkin dari laporan – laporan kerja saya Seharusnya dikasih tau supaya bisa meningkatkan kinerja
	Manfaat PK Kesesuaian antara manfaat yang diharapkan dengan manfaat yang didapat.	<ul style="list-style-type: none">• Apa Manfaat PK• Kesesuaian Manfaat yang ingin dicapai dengan yang dirasa kan	Sebenarnya untuk rumah sakit ini, kalau kinerja karyawannya bagus rumah sakit juga menjadi bagus. Ya pernah denger dari teman – teman, tapi belum dirasakan. <u>Insentif</u> Kalau insentif sih belum	Pastinya meningkatkan kinerja kita. Kayaknya belum sesuai, kita belum pernah dikasih tau kekurangan kita. Kalau insentif katanya sih ada, tapi nggak tau persisnya.	Kayaknya Nggak tau, kalau pun ada saya nggak pernah dikasih tau	Nggak..kerja sesuai job saja. <u>Insentif</u> Ya Belum ada insentif
Sensitivitas	Penilai Kepekaan	<ul style="list-style-type: none">• Kemampuan penilai	kalau di bagian saya atasan tahu...teman	Kalau atasan pasti bisalah	Atasan tahu, teman kerja juga tahu.	Tahulah, teman kerja juga tahu.

(lanjutan)

	penilai dalam membedakan prestasi dan perilaku karyawan yang dinilai	membedakan kualitas kerja • Kemampuan penilai membedakan perilaku	kerja juga tahu	membedakan. Kalau teman satu ruangan juga saya rasa bisa, yang mungkin kurang teman dari unit lain.	Kalau teman kerja..gimana ya, sayakan di bagian personalia sendiri, Cuma ada atasan dan saya. Jadi yang menilai saya teman unit lain, tapi saya nggak tau siapa, nggak tau juga bisa membedakan apa tidak.	Mampu membedakan
	Instrumen Kepekaan formulir dalam menggambarkan kualitas kerja masing – masing karyaawan	Nilai menggambarkan kinerja	Kurang saya rasa	Emmm iya sih kayaknya	Iya menggambarkan	Ya belum optimal sih
	Proses Pelaksanaan Kepekaan prosedur, waktu dan cara yang tepat dalam menilai	• Cara yang paling peka • Waktu yang paling peka	Yang pertama harus ada pedoman, Kalau waktu saya rasa setahun dua kali	Setahun dua kali, harus ada diskusi. Dan kita dikasih tau kekurangan kita	Harusnya karyawan diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat.ya minimal setahun sekali	Harusnya memang ada diskusi Harus ada penilaian tahunan yang rutin

(lanjutan)

Kehandalan	Penilai Kemampuan penilai dalam memberikan penilaian secara obyektif dan adil tanpa melibatkan emosi	<ul style="list-style-type: none">• Sikap Penilai agar Obyektif• Sikap penilai agar Adil	Dengan dibuat penilai rahasia saya rasa mencoba untuk obyektif dan adil	Ya harusnya liat langsung, jangan Cuma lapoaran aja.	Ya saya rasa sudah cocok	Ya sudah tepat, Cuma kelemahannya kalau yang menilai ternyata orang yang tidak suka dengan kita maka penilaiannya jadi gak pas, begitu juga kalau ternyata yang menilai sahabat.
	Instrumen Keandalan formulir dalam mengukur aspek – aspek penting	<ul style="list-style-type: none">• Formulir dapat mengukur secara Obyektif	Form berbeda tiap penilai	Ya harus berbeda	Form berbeda tiap penilai	Form untuk atasan berbeda dengan form untuk rekan kerja.
	Proses Pelaksanaan Keandalan cara yang digunakan dalam menggambarkan kinerja yang dinilai	<ul style="list-style-type: none">• Cara yang obyektif• Cara yang adil	berdiskusi	wawancara	Iya, ada diskusi	Iya, harusnya ada diskusi
	Manfaat Keandalan sistem	<ul style="list-style-type: none">•Seluruh karyawan merasakan manfaat	Kayaknya nggak deh	Nggak tau juga	Saya rasa sih ada	Terus terang belum ya..kitakan gak dikasih tau..

(lanjutan)

	penilaian kinerja dalam memberikan manfaat					
Tingkat Penerimaan	Penilai Dukungan terhadap penilai	<ul style="list-style-type: none">• Apakah setuju dinilai oleh lima orang penilai	Setuju saja	Saya gak tau menilainya dari apa, biasanya sih dari laporan	Sudah tepat	setuju
	Instrumen Penerimaan terhadap formulir penilaian	<ul style="list-style-type: none">• Setuju terhadap aspek yang dinilai	Setuju, dengan penambahan kriteria yang sensitif untuk jobdesk masing – masing	setuju	Setuju Cuma penambahan yang spesifik dengan pekerjaan	Setuju, ditambah penilaian untuk bidang masing - masing
	Proses Pelaksanaan Penerimaan terhadap proses, waktu dan cara	<ul style="list-style-type: none">• Mendapatkan Sosialisasi• Memberikan Dukungan	Belum ada Ya mendukunglah.	Dapet gak ya? Mendukung, perlu ada	Nggak ada, nggak pernah dikasih tau	Dikasih tau sih, Ya harus ada memang
	Manfaat Penerimaan terhadap manfaat yang ingin diraih	<ul style="list-style-type: none">• Perlu dilakukan Penilaian Kinerja	Perlu	perlu	Perlu	perlu

(lanjutan)

Kepraktisan	Penilai Pemahaman atas tugas sebagai penilai	<ul style="list-style-type: none">• Dilakukan oleh lima orang penilai menyulitkan• Sumber informasi yang digunakan dalam menilai	Nggak sih ya..kan biar obyektif Dari laporan saya rasa	Nggak sih Dari laporan	Nggak sih. Dari laporan	Nggak kayaknya. Dari laporan
	Instrumen Kemudahan dalam pengisi formulir penilaian.	<ul style="list-style-type: none">• Memahami aspek yang dinilai• Formulir sudah cukup praktis	Paham Ya cukup praktislah	Paham sih Praktis	Paham. Ya praktis	Paham Ya lebih baik pakai yang baik, cukup, sedang gitu aja dok, lebih mudah
	Proses Pelaksanaan Pemahaman dan kemudahan proses pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none">• Cara penilaian praktis• Waktu yang dipilih	Kalau saya liat sih praktis, harusnya tahunan jangan cuma kalau ada rekrutmen	Praktis, tapi kurang mewakili	Kalau cara sih praktis aja, tapi lebih baik pakai diskusi	Harusnya rutin tiap tahun, kalau disini kan belum rutin
	Manfaat Pemahaman atas Manfaat	<ul style="list-style-type: none">• Manfaat Yang hendak dicapai	Mungkin untuk kemajuan rumah sakit	Ya biar kualitas kerja kita meningkat	Agar kinerja kita menjadi lebih baik	Meningkatkan kinerja deh kayaknya.

(lanjutan)

Variabel			Informan	
Relevansi	Pemahaman Terhadap Sistem Penilaian Kinerja	Topik Pertanyaan	Kepala Bidang Keperawatan	Kepala Unit Farmasi
	Penilai Kemampuan penilai dalam menilai	<ul style="list-style-type: none">• Yang melakukan Penilaian• Yang seharusnya• Kemampuan Para Penilai	Multi rater, saya menilai kepala ruangan. Antar staf dan antar kepala ruangan belum dilakukan multi rater yang sempurna, mereka menilainya juga belum riil. Multi rater antar teman sangat sulit, apalagi menilai kelemahan.	Disini kita menilai bawahan kita, selain itu dia dinilai juga oleh rekan kerjanya dan atasan lain yang terkait. Saya rasa sudah tepat tapi memang perlu ada perbedaan komponen yang dinilai Kita belum mengeksplor hasil dari penilaian.
	Instrumen Kesesuaian aspek yang dinilai dalam formulir dengan pekerjaan yang dilakukan	<ul style="list-style-type: none">• Komponen apa saja• Kesesuaian komponen dengan pekerjaan	Sebenarnya isinya sih cukup ya. Ini sudah ok, tapi harus ada parameternya, DO lah istilahnya. Kalau dikeperawatan kita menggunakan lembar penilaian lain juga yang khusus untuk keperawatan. Kalau saya tidak tahu komponen apa saja yang digunakan oleh direktur untuk menilai saya	Komponen sudah ada semua, tapi memang untuk yang spesifik di bagian masing – masing saya rasa masih kurang. Penilaian direktur terhadap saya, saya kurang tahu.
	Proses Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none">• Prosedur• Cara penilai	Ini dikaitkan dengan pengangkatan pegawai tetap, menyebabkan	Ini seharusnya kontinyu ya, jadi bisa dilihat perkembangan masing – masing karyawan.

(lanjut)

	Kesesuaian prosedur, waktu, cara dengan system penilaian yang berlaku	melakukan penilaian <ul style="list-style-type: none">• Waktu penilaian	subyektif, karena berlomba lomba memberikan nilai yg tinggi. Dan kalau dia memberi nilai jelek berarti bimbingan dari dia kurang. Standarisasi dari direktornya belum ada, saya nggak tau kebijakannya udah ada apa belum.	Penilaian setahun dua kali saya rasa cukup
	Manfaat PK Kesesuaian antara manfaat yang diharapkan dengan manfaat yang didapat	<ul style="list-style-type: none">• Apa Manfaat yang ingin dicapai• Kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan yang dihasilkan	Perbaiki kinerja sesuai tupoksi dan untuk jenjang karirnya. dan tentunya reward. Sebenarnya sudah mulai, tapi baru punishment saja yg dilakuan, kalau kinerjanya bagus belum ada reward.	Tentunya kami mengharapkan perbaikan kualitas kerja. Belum optimal saya rasa.
Sensitivitas	Penilai Kepekaan penilai dalam membedakan prestasi dan perilaku karyawan yang dinilai	<ul style="list-style-type: none">• Membedakan kualitas kerja• Membedakan perilaku	Jelas..saya dapat membedakan	Ya saya dapat membedakan
	Instrumen Kepekaan formulir	Nilai menggambarkan	Ini sangat generalis, secara umum menggunakan format ini kalau ada rekrutmen pegawai tetap. Tapi turn	Saya rasa masih belum optimal

(lanjut)

	dalam menggambarkan kualitas kerja masing – masing karyawan	kinerja	over dikeperawatan tinggi, hampir 65 % jadi belum dinilai sudah keluar.	
	Proses Pelaksanaan Kepekaan prosedur, waktu dan cara yang tepat dalam menilai	<ul style="list-style-type: none">• Cara yang paling peka• Waktu yang paling peka	Harus ada parameter, yang kedua sosialisasikan dan yang ketiga berikan contoh.. Kalau yang itu dilakukan setahun dua kali.	Ya harus ada parameter, dilakukan setahun dua kali saya rasa waktu yang paling peka.
	Manfaat	Yang dirasakan	Sampai saat ini saya tidak tahu karyawan merasakan tidak manfaatnya.	Saya rasa karyawan belum merasakan manfaat nya, karena selama ini hasil dari penilaian belum di follow up.
Kehandalan	Penilai Kemampuan penilai dalam memberikan penilaian secara obyektif dan adil tanpa melibatkan emosi	<ul style="list-style-type: none">• Sikap penilai agar Obyektif• Sikap penilai agar adil	Sudah cukup dengan multi rater tadi. Harusnya sesuai dengan yang riil	Untuk antar teman tidak perlu mereka tahu siapa yang menilai. Penilaian teman, perlu selektif yang menilai dia siapa, jangan sampai dinilai oleh genknya atau malah musuhnya
	Instrumen Keandalan formulir dalam mengukur aspek – aspek	<ul style="list-style-type: none">• Instrument dapat mengukur secara obyektif	Tidak ada DO nya, ini sangat subyektif..harus ada DO yang sensitif.	Form penilaian atasan, rekan kerja dan yang terkait harusnya berbeda. Masing – masing menilai dari aspek yang berbeda.

(lanjut)

	penting			
	Proses Pelaksanaan Keandalan cara yang digunakan dalam menggambarkan kinerja yang dinilai	<ul style="list-style-type: none">• Cara yang obyektif• Cara yang adil	Seharusnya yang dinilai juga tahu, dilakukan diskusi. untuk menjaga profesionalisme	Ya saya setuju, karyawan memang perlu tahu hasil dari penilaian mereka sehingga ada perubahan menuju yang lebih baik.
	Manfaat Keandalan sistem penilaian kinerja dalam memberikan manfaat	<ul style="list-style-type: none">• Seluruh karyawan merasakan	Sampai saat ini baru ada punishment, belum ada reward.	Kurang tahu
Tingkat Penerimaan	Penilai Dukungan terhadap penilai	<ul style="list-style-type: none">• Dinilai oleh lima orang	Ya multi rater itu salah satu tujuannya untuk meningkatkan penerimaan karyawan	Salah satunya sebenarnya untuk itu selain untuk meminimalisir subyektifitas.
	Instrumen Penerimaan terhadap formulir penilaian	<ul style="list-style-type: none">• Setuju terhadap aspek yg dinilai	Harusnya di tanda tangani oleh dua belah pihak, itu juga agak sulit dilakukan karena akan menjadi kalaues..	Saya rasa sudah tepat tapi memang dalam pelaksanaannya perlu penyempurnaan, seperti misalnya dibuat parameter
	Proses Pelaksanaan Penerimaan terhadap proses, waktu dan cara	<ul style="list-style-type: none">• Melakukan Sosialisasi• Memberikan Dukungan	Kita tuh belum ada sosialisasi	Iya, sepertinya kita masih kurang sosialisasi. Mungkin sebaiknya dibuat panduan pelaksanaan penilaian kinerja

(lanjut)

	Manfaat Penerimaan terhadap manfaat yang ingin diraih	<ul style="list-style-type: none">• Perlu dilakukan Penilaian kinerja	Ya, penilaian kinerja memang harus ada karena akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial	Tentu saja perlu
Kepraktisan	Penilai Pemahaman atas tugas sebagai penilai	<ul style="list-style-type: none">• Dilakukan oleh lima orang penilai	Kalau menurut saya untuk rumah sakit kecil cukup atasan aja, Cuma perlu diskusi. Agak kurang tepat, kalau teman sejawat, karena dia belum tentu mengetahui jobdesk. Kalau multi rater antar teman harus dengan yang seunit. Harus beberapa staf, kalau sendiri tidak bisa	Ya, yang paling tahu kinerja karyawan tersebut adalah atasannya. Kalau rekan kerja memang perlu, tetapi mungkin memberikan penilaian untuk komponen yang berbeda. Tidak bisa disamakan.
	Instrumen Kemudahan dalam pengisi formulir penilaian	<ul style="list-style-type: none">• Karyawan memahami aspek yang dinilai• Formulir sudah cukup praktis	Saya rasa kurang, karena tidak ada DO yang jelas. Mereka akan menilai sesuai dengan perasaan masing – masing. Pakai skala likert	Perlu ada parameter yang jelas untuk setiap kriteria Setuju angka yang numerikal, kalau range nya agak lebar, jadi ada dua sisi..kalau mau dikasih 70 belum pantas mau dikasih 65 tidak pantas
	Proses pelaksanaan Pemahaman dan kemudahan proses pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none">• Cara penilaian yang digunakan• Waktu pelaksanaan	Ya saya mengerti tentang cara yang digunakan, kalau saya memang menilai dengan terjun langsung kelapangan.	Saya melihat langsung dari hasil pekerjaannya staf.
	Manfaat Pemahaman atas	<ul style="list-style-type: none">• Yang hendak	Ya untuk sebuah rumah sakit kecil yang sifatnya kekeluargaan kita jangan	Saya paham atas manfaat yang ingin dicapai, menurut persepsi saya, tapi

(lanjutan)

	Manfaat	dicapai	muluk – muluk lah. Karena salah satu kekurangan kekeluargaan adalah tidak bisa tegas. Ya menurut saya sih yang penting karyawan dapat feedback.	kalau menurut kebijakan direktur sih nggak tau ya persisnya.
--	---------	---------	---	--

MATRIKS HASIL DISKUSI KELOMPOK TERARAH TAHAP KEDUA DENGAN DIREKTUR DAN KEPALA BAGIAN

USULAN RANCANGAN SISTEM PENILAIAN BARU		INFORMAN				
		Direktur	Kabid Keperawatan	Kabag Keuangan	Kabag Umum	Kabag Marketing
Relevansi	Penilai					
	<ul style="list-style-type: none"> Multirater dengan tiga orang penilai 	Atasan bagian lain dan rekan kerja bidang lain memang kurang relevan dalam memberikan penilaian.	Memang tujuannya untuk meningkatkan obyektifitas, tetapi penilainya jadi kurang pas.	Saya setuju saja.	Memang paling tepat atasan langsung dan rekan kerja satu unit.	Memang sulit juga kalau saya harus menilai karyawan bidang lain yang saya juga kurang paham job desknya.
	<ul style="list-style-type: none"> Atasan langsung menentukan rekan kerja penilai metode 	Sebaiknya atasan langsung ya, menggunakan kocokan barangkali.	Iya sebaiknya atasan langsung, tidak perlu SDM yang menentukan.	Setuju	Saya setuju	Iya sebaiknya atasan langsung saja.

(lanjutan)

	random.					
	Instrumen Penilaian <ul style="list-style-type: none">• Kriteria dengan mewakili sifat, hasil kerja dan perilaku	Saya rasa kriteria sudah cukup relevan dengan pekerjaan karyawan.	Sudah cukup relevan dengan pekerjaan. Memang khusus untuk perawat perlu ada instrument tambahan lain.	Saya setuju saja.	Saya sangat setuju, apalagi dengan adanya DO jadi lebih Jelas.	Kriteria yang digunakan Sudah relevan dengan pekerjaan.
	Proses Pelaksanaan <ul style="list-style-type: none">• Frekuensi Usulan Penulis 1x• Waktu	Saya rasa kurang relevan kalau setahun sekali, karena terkait dengan insentif. Paling relevan adalah setahun dua kali. Yaitu dibulan januari dan Juni dikaitkan dengan pengangkatan karyawan tetap.	Saya sih memang tidak setuju kalau penilaian kinerja di barengi dengan pengangkatan karyawan tetap, karena akan membuat para atasan berlomba – lomba meningkatkan penilaiannya.	Kalau menurut saya waktunya mau satu tahun dua kali atau sekali yang penting rutin, kitakan selama ini tidak rutin.	Memang kalau mau dikaitkan dengan insentif saya rasa paling relevan setahun dua kali, karena pada saat kinerja karyawan berubah maka insentif juga dapat dirubah.	Saya setuju dengan ibu direktur.

(lanjutan)

			Setuju setahun dua kali.			
	Manfaat	Saya inginnya insentif menjadi lebih jelas.	Selama ini manfaat belum dapat dirasakan karena tidak ada follow up nya. Ya, kalo insentifnya gak naik – naik susah juga kinerjanya mau naik.	Iya, itu juga menjadi kendala kita selama ini, perhitungan insentif	Ya semoga saja kedepannya bisa lebih baik	Saya rasa sih manfaat yang ingin kita capai tidak muluk – muluk.
Sensitivitas Kehandalan	Penilai • Definisi Operasional	Memang yang menjadi PR kita selama ini adalah belum adanya DO.	Sudah sejak lama DO kita nggak jadi – jadi.	Saya rasa dengan adanya DO sensitifitas dan obyektifitas penilai menjadi lebih baik, selain itu para atasan juga perlu mengobservasi bawahannya.	Bagus ada DO jadi sensitive dan obyektif.	Setuju, berarti ini harus dimiliki oleh setiap pegawai RS sehingga pada saat memberikan penilaian bisa sambil liat – liat pedoman.
	Instrumen Penilaian • Skala likert	Dengan skala likert	Beberapa RS lain	Jadi lebih	Saya setuju	Setuju saja.

(lanjutan)

	<ul style="list-style-type: none">• Pembobotan	<p>saya rasa menjadi lebih sensitive dan lebih obyektif ya, Saya setuju dengan skala likert sehingga penilaian menjadi lebih cocok dengan masing – masing karyawan.</p> <p>Saya rasa bobot harus lebih tinggi untuk pekerjaan yang tingkat kepentingannya tinggi.</p>	<p>saya lihat sudah menggunakan skala likert, dengan begitu menjadi sensitive dan pastinya lebih obyektif Apalagi dengan adanya sistem bobot.</p>	<p>sensitive ya, jadi nilainya menjadi bervariasi dan harusnya dibarengi dengan reward dan punishmentnya.</p>	<p>dengan seperti ini.</p>	
	<p>Proses Pelaksanaan</p> <ul style="list-style-type: none">• Sosialisasi✓ Tiap tahun✓ Materi orientasi untuk karyawan baru✓ Salah satu materi	<p>Kita memang masih terbatas dalam sosialisasi. Apalagi dengan angka turn over yang tinggi. Saya rasa baik juga jika dilaksanakan setahun sekali, sehingga lebih merefresh ingatan</p>	<p>Kita selama ini sosialisasi baru satu kali. Ya susah, bagaimana mau ingat, apalagi untuk karyawan. Iya, setuju jadi materi orientasi.namanya juga usaha untuk</p>	<p>DO juga pastinya kita susah hapal, tapi kalau ada petunjuk kan jadi lebih sensitif dan obyektif ya</p>	<p>Ya saya rasa pas, untuk meningkatkan sensitifitas dan obyektifitas.</p>	<p>Setuju dengan yang lain.</p>

(lanjutan)

	dalam buku saku karyawan ✓ Pelatihan dan Briefing	kita. Inshaallah menjadi obyektif dan lebih sensitive. Briefing boleh juga, tetapi mungkin materi nya perlu kita bicarakan lagi.	meningkatkan sensitifitas dan obyektifitas. Itukan idealnya, kalo kita bisa rutin aja udah bagus, kalo bisa briefing dan pelatihan lebih bagus lagi.			
Tingkat Penerimaan	Penilai	Multi rater tadi saya rasa akan meningkatkan penerimaan karyawan, karena mereka akan dinilai juga oleh rekan kerjanya	Iya betul, kan kita melibatkan temannya juga. Apalagi dua orang jadi kan tidak perlu khawatir lagi.	Saya setuju saja dengan yang lain	Betul	Mereka dinilai tidak hanya oleh atasan langsung tetapi juga oleh rekan kerja satu unit dan
	Instumen Penilaian • Kolom persetujuan	Kan ada kolom tanda tangan ya, jadi lebih baik. Dengan berlaku	Meningkatkan penerimaan mereka, karena ada kolom tanda tangan mereka sebagai bukti persetujuan. Saya setuju kalau kita kepala bagian	Bagus ini, saya setuju. Jadi lebih adil	Sama saya juga sangat setuju. Sangat setuju	Ya , akan meningkatkan penerimaan mereka. Ya setuju.

(lanjutan)

	<ul style="list-style-type: none">• Berlaku Untuk semua	untuk semua menjadi lebih adil	dinilai menggunakan formulir yang sama hanya berbeda untuk bobotnya.	kalau kita juga dinilai menggunakan formulir yang sama.		
	Proses Pelaksanaan <ul style="list-style-type: none">• Diskusi• Mekanisme banding	Dengan adanya mekanisme diskusi bagus sekali. Tapi kita belum saatnya melaksanakan mekanisme banding.	Kalau untuk RS sekelas Juwita ini, belum saatnya ada mekanisme banding, yang penting reward dan punishmentnya.	Saya setuju dengan adanya diskusi meningkatkan dukungan karyawan.	Ya bagus juga ada mekanisme diskusi, setidaknya ada kesempatan karyawan untuk mengeluarkan uneg – unegnya.	Saya setuju saja, toh karyawan kita belum banyak.
	Manfaat <ul style="list-style-type: none">• Tindak lanjut	Dengan adanya follow up saya berharap manfaat tersebut dapat dirasakan dan meningkatkan dukungan karyawan terhadap RS	Kita memang lemah di Follow up, perlu ada kebijakan mengenai reward dan punishment	Harus jelas porsi insentif untuk karyawan medis dan non medis. Selama ini, menjadi keluhan karyawan.	Ya harus ada kebijakan.	Harus ada kebijakan soal reward.
Kepraktisan	Penilai	Saya rasa Karena	Ya, setiap	Tidak sulit.	Tidak sulit.	Saya rasa cukup

(lanjutan)

		karyawan kita belum terlalu banyak tiga orang penilai cukup praktis.	penanggung jawab paling – paling hanya menilai 4 – 5 orang.			mudah.
	Instrumen Penilaian	Saya rasa cukup praktis.	Cukup praktis	Praktis, tetapi memng butuk kerj sama dari para kepala bagian.	Cukup praktis	Praktis saja, hanya tinggal mencontreng di kolom yang palin tepat.
	Proses Pelaksanaan	Kalau ada media sosialisasi seperti briefing atau pelatihan saya rasa menjadi salah satu cara untuk meningkatkan pemahaman. Ya dua kali dalam setahun saya rasa tidak terlalu sulit.	Dengan adanya materi tersebut dimasukkan dalam orientasi saya rasa baik sekali untuk meningkatkan pemahaman. Yang penting konsisten.	Dilaksanakan dua kali dalam setahun saya rasa tidak sulit.	Kita bisa melaksanakannya dua kali dalam setahun	Tidak ada kesulitan mengenai waktu pelaksanaan.

Lampiran 14. Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Untuk Atasan

**PENGEMBANGAN INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN RUMAH SAKIT JUWITA**

Ket : Form Untuk Atasan Langsung

Masa penilaian : tanggals/d.....

1	DATA KARYAWAN YANG DINILAI	
	a. Nama b. Pendidikan Terakhir c. Mulai masuk Kerja d. Jabatan e. Unit Kerja	

II		PENILAIAN KINERJA KARYAWAN RS Juwita						
No	ASPEK	Kriteria Hasil Penilaian					Bobot	Nilai Prestasi
		Nilai						
		Baik Sekali (5)	Baik (4)	Cukup (3)	Kurang (2)	Kurang Sekali (1)		
1	Kualitas Kerja • Handal, cermat, teliti, akurat							
2	Produktifitas • Jumlah Pekerjaan							
3	Kehadiran • Sesuai Jadwal Kerja							
4	Kerja Sama • Menjalin Hubungan baik							
5	Kepemimpinan • Perencanaan, memecahkan masalah, membuat							

(lanjutan)

	keputusan Serta mampu Mengarahkan dan memotivasi							
6	Pengetahuan dan Keterampilan Kerja <ul style="list-style-type: none">• Pengetahuan teknis dan aplikasinya							
7	Sikap Pribadi <ul style="list-style-type: none">• Kesopanan, Keramahan, Menghargai dan kerapihan dalam berpakaian							
8	Inisiatif <ul style="list-style-type: none">• Memutakhirkan hasil kerja							
9	Tanggung Jawab <ul style="list-style-type: none">• Menuntaskan Pekerjaan dan menjaga Fasilitas RS							
	Total Nilai Prestasi							

III	KESIMPULAN PENILAIAN	
3.1.	KESIMPULAN PENILAIAN Total Nilai Prestasi Predikat	
3.2.	Pendapat Penilai	
	<p>a. Hasil Penilaian (jelaskan faktor yang menonjol dan yang kurang) Diisi Oleh atasan Langsung</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b. Rekomendasi Penilai (mutasi, promosi, sangsi, kenaikan gaji) Diisi Oleh atasan langsung</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>c. Pendapat Atasan Penilai (kesimpulan atas hasil penilaian)</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
IV	Disetujui : Tanggal	
	Karyawan yang Dinilai (.....)	Penilai (.....)
		Atasan Penilai (.....)

Lampiran 14. Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Untuk Atasan



**PENGEMBANGAN INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN RUMAH SAKIT JUWITA**

Ket : Form Untuk Rekan Kerja

Masa penilaian : tanggals/d.....

1	DATA KARYAWAN YANG DINILAI	
	a. Nama b. Pendidikan Terakhir c. Mulai masuk Kerja d. Jabatan e. Unit Kerja	

II		PENILAIAN KINERJA KARYAWAN RS Juwita						
No	ASPEK	Kriteria Hasil Penilaian					Bobot	Nilai Prestasi
		Nilai						
		Baik Sekali (5)	Baik (4)	Cukup (3)	Kurang (2)	Kurang Sekali (1)		
1	Kualitas Kerja • Handal, cermat, teliti, akurat							
2	Produktifitas • Jumlah Pekerjaan							
3	Kehadiran • Sesuai Jadwal Kerja							
4	Kerja Sama • Menjalin Hubungan baik							
5	Kepemimpinan • Perencanaan, memecahkan masalah, membuat							

(lanjutan)

	keputusan Serta mampu Mengarahkan dan memotivasi							
6	Pengetahuan dan Keterampilan Kerja <ul style="list-style-type: none">• Pengetahuan teknis dan aplikasinya							
7	Sikap Pribadi <ul style="list-style-type: none">• Kesopanan, Keramahan, Menghargai dan kerapihan dalam berpakaian							
8	Inisiatif <ul style="list-style-type: none">• Memutakhirkan hasil kerja							
9	Tanggung Jawab <ul style="list-style-type: none">• Menuntaskan Pekerjaan dan menjaga Fasilitas RS							
	Total Nilai Prestasi							

DEFINISI OPERASIONAL ASPEK PENILAIAN

KRITERIA PENILAIAN						
No	ASPEK	BAIK SEKALI	BAIK	CUKUP	KURANG	KURANG SEKALI
		5	4	3	2	1
1	<p>Kualitas Kerja</p> <p>Seberapa jauh efisiensi waktu dan usaha yang digunakan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.</p> <p>Kualitas menyangkut, kehandalan, kecermatan, ketelitian dan keakuratan dalam melaksanakan pekerjaan.</p> <p>Kualitas Kerja dikaitkan dengan Mutu layanan dan SOP</p>	Menunjukkan efisiensi waktu dan kualitas kerja yang luar biasa.	Mencapai efisiensi dan kualitas kerja yang diatas standar	Memenuhi standar minimal efisiensi dan kualitas kerja	Menunjukkan efisiensi dan pemenuhan standar yang minim.	Gagal dalam memenuhi efisiensi dan standar efisinsi dalam kualitas kerja.

(lanjutan)

2	Produktifitas Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satuan waktu tertentu berkaitan dengan kecepatan dan ketepatan kerja sesuai jadwal dan batas waktu yang di tentukan	Hasil produksi yang melebihi standard dan harapan	Menjaga produktifitas hasil yang lebih dari biasanya	Mencapai tingkat produksi rata - rata	Menghasilkan produksi yang lebih sedikit dari rata – rata.	Gagal dalam mencapai standar hasil yang layak
3	Kehadiran Usaha karyawan mematuhi jadwal kerja dan kehadiran pada hari kerja. Acuan kehadiran karyawan berdasarkan catatan absensi dari SDM dan atasan diluar hak karyawan atas cuti atau izin yang diatur dalam peraturan.	Luar biasa rajinnya, selalu hadir sebelum jam kerja dan meninggalkan pekerjaan setelah diyakini semua yang menjadi tanggung jawabnya selesai. Bekerja tidak mengenal waktu dan tempat.	Sangat rajin, artinya sadar dan bertanggung jawab menaati jadwal kerja, tidak pernah terlambat atau pulang lebih cepat, selalu hadir dan selalu bersedia melaksanakan tugas setiap diperlukan	Rajin, artinya dalam satu kurun waktu penilaian secara kumulatif 250 menit datang terlambat/ pulang lebih cepat dan atau sakit maksimal 3 hari kerja bukan dirawat di rumah sakit.	Cukup rajin artinya jarang terlambat. Jumlah kumulatif 10 kali (total tidak lebih dari 500menit) atau sakit maksimal 6 hari kerja bukan dirawat dirumah sakit.	Malas artinya sering dating terlambat dan tidak hadir/ sakit. Jumlah kumulatif 20 kali (total tidak lebih dari 1000menit) dan atau sakit 12 hari bukan dirawat dirumah sakit dan atau tidak hadir kerja 2 hari berturut – turut tanpa pemberitahuan tertulis.

(lanjutan)

4	Kerja Sama Kemampuan menjalin hubungan kerja baik pada unitnya atau dengan unit kerja lain atau dengan pihak lain diluar rumah sakit dalam melaksanakan tugas.	Sangat mampu menjalin hubungan kerja dengan baik dan mampu menjembatani perbedaan sehingga menciptakan hubungan kerja yang harmonis	Sangat mampu menjalin hubungan kerja dan berkomunikasi dengan baik tanpa kendala.	Mampu menjalin hubungan kerja dengan baik dengan sedikit kendala yang dapat diatasi	Cukup mampu menjalin hubungan kerja dan kadang – kadang tidak dapat menerima keputusan yang bertentangan dengan pendapatnya	Kurang mampu menjalin hubungan kerja dan kurang mampu dalam memberi dan menerima pendapat atau keputusan yang bertentangan dengan pendapatnya.
5	Kepemimpinan Memiliki kemampuan dalam membuat perencanaan, mampu memecahkan permasalahan dan mengambil keputusan serta memiliki kemampuan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawannya	Mampu membuat perencanaan dan selalu terealisasi dengan baik, selalu mampu memecahkan permasalahan, mempunyai	Perencanaan tercapai dan terealisasi antara 80 – 90 % , dalam memecahkan masalah terkadang mendapat bantuan dari atasannya,	Perencanaannya terealisasi antara 60 – 80 % dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan sering dibantu atasannya. Dalam mengarahkan	Perencanaannya terealisasi antara 50 – 60 % dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan selalu dibantu atasannya. Sulit mengarahkan dan	Perencanaannya yang terealisasi kurang dari 50 %, tidak pernah berhasil memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Tidak pernah berhasil mengarahkan dan memotivasi karyawannya.

(lanjut)

		kemampuan yang tinggi dalam mengambil keputusan serta kepemimpinannya patut diteladani	terkadang tidak dapat mengambil keputusan. Dan terkadang tidak mampu mengarahkan dan memotivasi karyawannya.	dan memotivasi karyawannya sering tidak mampu.	memotivasi karyawannya	
6	Pengetahuan dan Keterampilan Kerja Memiliki pemahaman dalam bidang teknis dan professional termasuk kemampuan mengaplikasikan pengetahuan yang dimiliki untuk kebutuhan unit kerja dan organisasi.	Memiliki tingkat pengetahuan kerja yang diatas rata – rata sehingga sangat mendukung kebutuhan unit dan organisasi dengan cara mengajarkan kepada teman lain.	Memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan kerja yang diatas rata – rata dan mengaplikasikan.	Memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan kerja yang baik tetapi keterampilan yang di dan penugasan teknis yang cukup	Memiliki Pengetahuan kerja yang cukup tetapi keterampilan yang dimiliki masih kurang.	Tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja seperti yang diharapkan.

(lanjut)

7	Sikap Pribadi Memiliki kesopanan, keramah tamahan dan sikap menghargai terhadap pasien, atasan, rekan kerja dan bawahan. Cara berpakaian, pemakaian kosmetik dan aksesoris.	Selalu menjaga kesopanan, keramahan dan selama bekerja di RS Juwita tidak pernah bersikap kasar dan menghargai baik kepada atasan, rekan kerja, bawahan dan pasien atau pengunjung RS. Selama bekerja selalu berpakaian rapih, bersih, tidak berlebihan sesuai ketentuan pemakaian seragam dan	Dapat menjaga kesopanan dan keramahan kepada atasan, bawahan, rekan kerja atau pun terhadap pasien/ pengunjung. Selama dalam jam kerjanya Selama bekerja berpakaian bersih, rapi tetapi pernah tidak lengkap memakai seragam atau atributnya	Pernah mendapatkan teguran lisan dalam menjaga kesopanan dan keramahan kepada atasan, bawahan, rekan kerja atau pun terhadap pasien/ pengunjung. Selama dalam jam kerjanya, pernah berpakaian tidak rapih, tidak bersih dan kadang – kadang tidak lengkap dengan atributnya.	Pernah mendapatkan dua kali teguran lisan dalam menjaga kesopanan dan keramahan kepada atasan, bawahan, rekan kerja atau pun terhadap pasien/ pengunjung. Selama dalam jam kerja kadang – kadang berpakaian tidak rapih, tidak bersih dan sering tidak lengkap dengan atributnya.	Mendapatkan surat peringatan atau tiga kali complain dalam menjaga kesopanan dan keramahan kepada atasan, bawahan, rekan kerja atau pun terhadap pasien/ pengunjung. Selama dalam jam kerjanya sering berpakaian tidak rapi, tidak bersih, berseragam tidak lengkap atributnya.
---	--	---	--	---	--	--

(lanjutan)

		atributnya serta dijadikan panutan.				
8	Inisiatif Mampu dan mau meningkatkan serta memutakhirkan hasil kerja untuk kepentingan rumah sakit, yang dapat dibuktikan ada tidaknya inisiatif dari karyawan dalam memperbaiki atau memutakhirkan hasil kerja, baik diminta ataupun tidak diminta oleh rumah sakit.	Penuh inisiatif dengan ide – ide yang segar yang dapat digunakan bagi kemajuan rumah sakit	Sangat mampu menemukan cara dan metode baru untuk menyelesaikan tugas tanpa arahan	Mampu mengemukakan gagasan atau ide baru dengan arahan sekadarnya dalam menyelesaikan tugas.	Perlu mendapatkan bimbingan dalam menyelesaikan pekerjaannya.	Kurang upaya untuk menyelesaikan pekerjaannya dan selalu memerlukan petunjuk dalam menyelesaikan tugas.
9	Tanggung Jawab Kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan sampai tuntas.	Selalu bertanggung jawab terhadap tugasnya sampai tuntas baik tugas pokok maupun	Bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sampai tuntas dengan baik dan efisien.,	Tuntas dalam menyelesaikan pekerjaannya melaporkannya	Kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sering tidak tuntas	Tidak mampu melaksanakan pekerjaan sampai tuntas

(lanjutan)

	Bertanggung jawab dalam menjaga, merawat dan menggunakan fasilitas RS.	tugas tambahan yang efektif dan efisien. Selalu bertanggung jawab dalam menjaga, merawat dan menggunakan fasilitas RS.	Bertanggung jawab dalam menjaga, merawat dan menggunakan fasilitas RS dengan efisien.	Cukup bertanggung jawab dalam menjaga, merawat dan menggunakan fasilitas RS	Kurang bertanggung jawab dalam menjaga, merawat dan menggunakan fasilitas RS	Tidak bertanggung jawab dalam menjaga fasilitas RS sehingga mengakibatkan kerusakan dengan sengaja.
--	--	---	---	---	--	---

**PETUNJUK PENGISIAN FORMULIR PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN RS JUWITA**

Bagian Pertama

Bagian Pertama terdiri dari :

I. Kolom Data Pegawai yang dinilai

Pada kolom ini penilai menuliskan data karyawan yang dinilai, terdiri dari nama, pendidikan terakhir, mulai masuk kerja, jabatan , unit kerja.

II. Penilaian Kinerja

1. Kolom Skor

Penilai mencontrengkan skor pada kolom penilaian dari masing – masing aspek yang dinilai sesuai dengan kondisi karyawan yang sebenarnya. Skor penilaian di berikan mulai dari angka tertinggi – sampai terendah, yaitu berkisar 5, 00 – 1, 00.

Skala	Skor
Baik Sekali	5
Baik	4
Cukup	3
Kurang	2
Kurang Sekali	1

2. Kolom Bobot Penilaian

Pada kolom ini akan tertulis bobot dari masing – masing kriteria penilaian. Pada beberapa kriteria bobot penilaian berbeda untuk penanggung jawab dan pelaksana.

	ASPEK	BOBOT PENILAIAN	
		Penanggung Jawab	Staf Pelaksana
	Hasil Kerja		
1	Kualitas Kerja	25	20
2	Produktifitas	25	25
	Perilaku Kerja		
3	Kehadiran	5	10

4	Kerja Sama	10	10
	Sifat		
5	Kepemimpinan	15	5
6	Pengetahuan dan Ketrampilan Kerja	10	5
7	Sikap Pribadi	10	10
8	Inisiatif	10	5
9	Tanggung Jawab	10	10
	Total bobot	120	100

3. Kolom Nilai Prestasi

Pada kolom prestasi nilai yang ditulis adalah nilai pada kolom skor di kalikan dengan bobot.

4. Kolom Nilai Total

Pada kolom ini penilai menjumlahkan nilai prestasi yang diperoleh karyawan dibagi dengan total bobot.

Bagian Kedua

1. Kolom Kesimpulan Penilaian

Pada kolom ini penilai (atasan langsung) diminta untuk memberikan kesimpulan penilaian yang terdiri dari kesimpulan dan pendapat . Untuk jumlah nilai diperoleh dengan menggabungkan nilai total dari rekan kerja dijumlahkan dengan nilai total atasan kemudian dibuat nilai rata – ratanya dan predikatnya.

Predikat Penilaian

Skala	Skor	Nilai Rata - Rata
Baik Sekali	5	4,5 – 5,00
Baik	4	4,00 – 4,49
Cukup	3	3,00 – 3,99
Kurang	2	2,00 – 2,99
Kurang Sekali	1	1,00 – 1,99

(lanjutan)

Untuk kolom pendapat, penilai memberikan pendapatnya mengenai kelebihan dan kekurangan karyawan yang dinilainya serta rencana keputusan manajerial.

Adapun kolom pendapat untuk atasan penilai berisi kesimpulan atasan penilai (atasan langsung) terhadap penilaian.

2. Kolom Persetujuan

Kolom ini berisi tanggal pemberian persetujuan dan tanda tangan karyawan yang dinilai, atasan langsung dan atasan penilai (atasan langsung)



DAFTAR ABSENSI PESERTA *FOCUS GROUP DISCUSSION*

**EFEKTIFITAS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT JUWITA
TAHUN 2010**

WAKTU DAN TEMPAT : RABU, 24 NOVEMBER 2010, PUKUL 08.15, DI RS JUWITA

NO	NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN TERAKHIR	UMUR	JENIS KELAMIN	LAMA BEKERJA	LAMA BEKERJA DI JABATAN
1	MIRZA CHAERINA	ACCOUNTING	S1 AKUNTANSI	33	FEMALE	1,3 TH	9 BLN 1 TH
2	Diah Mahalia	LOGISTIK	S.M.A.	14	"	4 TH	4 TH
3	Rahma dianty	Staf SDM	S.M.A	20	"	2 TH	2 TH
4	Julia	ICu for k wnt	S2 Key. Man	56	"	4 TH	4 TH
5	Eka	Bidan	D3 Keb	28	F	1 bln	
6	Esh R.	Apoteker	S1 + Profesi	27	"	2 TH	1,5 TH
7							
8							
9							
10							

DAFTAR ABSENSI PESERTA *FOCUS GROUP DISCUSSION*

USULAN PENGEMBANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT JUWITA TAHUN 2010

WAKTU DAN TEMPAT : SENIN, 13 DESEMBER 2010, PUKUL 09.00, DI RS JUWITA

NO	NAMA	JABATAN	UMUR	JENIS KELAMIN	LAMA BEKERJA	LAMA BEKERJA DI JABATAN
1	Drg. Prima P	Dsr	28	P	1th 10bln	1th 10bln
2	Lugman Hakim	KEU.	60	L	4th	4th
3	F B. Agung W	K. Bag. Hum	55	L	4th	4th
4	Sulita A	L. Bidan	52	P	4th	4th
5	Khusnul	M. Revisi	44	P.	4th	4th