



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGEMBANGAN RANCANGAN
SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
PADA RUMAH SAKIT GIGI DAN MULUT
UNIVERSITAS TRISAKTI TAHUN 2011
(Studi Kualitatif)**

TESIS

**MICHAEL NATHANAEL MAHAMA
1006799836**

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM STUDI KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
DEPOK
JANUARI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGEMBANGAN RANCANGAN
SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
PADA RUMAH SAKIT GIGI DAN MULUT
UNIVERSITAS TRISAKTI TAHUN 2011
(Studi Kualitatif)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT**

**MICHAEL NATHANAEL MAHAMA
1006799836**

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM STUDI KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
DEPOK
JANUARI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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



Nama : Michael Nathanael Mahama
NPM : 1006799836
Tanda Tangan : 
Tanggal : 20 Januari 2012

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Michael Nathanael Mahama

NPM : 1006799836

Mahasiswa Program : Kajian Administrasi Rumah Sakit

Tahun Akademik : 2010-2011

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

**Pengembangan Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada
Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Trisakti Tahun 2011
(Studi Kualitatif)**

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, 20 Januari 2012



Michael Nathanael Mahama

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Michael Nathanael Mahama
NPM : 1006799836
Program Studi : Kajian Administrasi Rumah Sakit
Judul Tesis : Pengembangan Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Trisakti Tahun 2011 (Studi Kualitatif)

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 : Puput Oktamianti, SKM, MM

Penguji : Kurnia Sari, SKM, M.SE

Penguji : drg. Mita Juliawati, MARS

Penguji : Dr. Budi Hartono, SE, MARS

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 20 Januari 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi Rumah Sakit pada Fakultas Kesehatan Masyarakat.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. drg. Yaslis Ilyas, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan dan membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
2. Pihak Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Trisakti terutama drg. Mita Juliawati selaku pembimbing lapangan yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
3. Puput Oktamianti, SKM, MM dan Dr. dr. HM. Hafizurrachman, MPH selaku penguji yang telah memberikan beberapa masukan yang sangat berarti dalam penyempurnaan tesis ini.
4. Papa dan Mama yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral. Untuk kakak penulis, Novi dan Edward serta Ingrid dan Andre yang senantiasa memberikan dorongan moral dan doanya kepada penulis. Tidak lupa juga untuk sepupu-sepupu yang ada di Jakarta, Hendra, Ferdinand, Alvin Culen dan Lenny, terima kasih untuk dukungan dan semangat yang diberikan;
5. Pdt. Donna Tampi yang senantiasa memberikan dukungan berupa doa bagi penulis dalam setiap tahapan pengerjaan tesis ini sampai selesai.
6. Teman-teman KARS 2010, terima kasih untuk kebersamaan yang indah walaupun hanya dalam waktu yang singkat selama tiga semester;
7. Kepala bagian Prostodonsia FKG Trisakti, drg. Indra Setiabudi, Sp. Pros dan kepala sub bagian GTSL FKG Trisakti, drg. Yayuk Yuliarsi, MS untuk

bantuan dan pengertian yang telah diberikan kepada penulis sejak awal penulis memulai perkuliahan S2;

8. Teman-teman asisten dosen bagian Prostodonsia FKG Trisakti, drg.Ivana, drg. Mellyana, drg. Gina, drg. Arina, drg. Airell, drg. Stephanie, drg. Sharren, drg. Dwi dan drg. Hani untuk dukungan dan bantuan selama pengerjaan tesis ini.
9. Sahabat-sahabat penulis, drg. Lystia, drg. Maureen, drg. Marizqa, drg. Lia, drg. Petrina, drg. Mario, drg. Johan, drg. Nicholas, drg. Erik, calon-drg. Titie dan drg. Marcus untuk dukungan yang diberikan kepada penulis.
10. Pihak-pihak yang belum disebutkan satu per satu, terima kasih untuk semua bantuannya.

Akhir kata, penulis berharap biarlah Tuhan berkenan membalas segala kebaikan setiap pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu dan dapat diaplikasikan pada instansi yang membutuhkan.

Depok, Januari 2012

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Michael Nathanael Mahama
NPM : 1006799836
Program Studi : Kajian Administrasi Rumah Sakit
Departemen : Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Fakultas : Kesehatan Masyarakat
Jenis Karya : Tesis

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 Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada
Rumah Sakit Gigi Dan Mulut Universitas Trisakti Tahun 2011
(Studi Kualitatif)**

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 : Januari 2012

Yang menyatakan



(Michael Nathanael Mahama)

ABSTRAK

Nama : Michael Nathanael Mahama
Program Studi : Kajian Administrasi Rumah Sakit
Judul : Pengembangan Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan
Pada Rumah Sakit Gigi Dan Mulut Universitas Trisakti Tahun
2011

Dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, kualitas dari masing-masing sumber daya manusia menjadi fokus perhatian departemen SDM Rumah Sakit Gigi dan Mulut (RSGM) Universitas Trisakti. Salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas SDM adalah melalui mekanisme penilaian kinerja karyawan yang efektif.

Penelitian ini ditujukan untuk mendapatkan gambaran sistem penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti saat ini dan membuat usulan sistem penilaian kinerja yang baru berdasarkan hasil yang diperoleh. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang terbagi menjadi dua tahap penelitian. Tahap pertama bertujuan untuk melihat efektifitas sistem penilaian kinerja lama yang menggunakan DP3. Data diperoleh dari wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah dengan informan berjumlah 10 orang yang terdiri dari 3 orang pimpinan dan 7 orang staf. Selanjutnya tahap kedua bertujuan untuk mengembangkan suatu rancangan sistem penilaian kinerja yang baru. Hasilnya kemudian didiskusikan bersama dengan pimpinan RSGM dalam diskusi kelompok terarah.

Hasil penelitian yang didapat pada tahap pertama melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah, terlihat bahwa informan dari lini karyawan secara umum tidak mengetahui dengan jelas mengenai pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan di RSGM. Oleh karena itu, mereka berpendapat bahwa sistem penilaian kinerja saat ini belum memiliki relevansi, sensitifitas, tingkat penerimaan, keandalan dan kepraktisan yang cukup dalam menggambarkan kinerja karyawan. Selanjutnya pada tahap kedua, dikembangkan suatu usulan sistem penilaian kinerja yang baru berdasarkan konsep efektifitas Cascio dengan mamadukan hasil yang didapat dari penelitian tahap pertama, aspek penilaian pada instrumen DP3, kondisi lingkungan pekerjaan di RSGM serta konsep penelitian terdahulu yang sejenis. Setelah hasil diskusi kelompok terarah bersama pimpinan dirangkum, maka didapatkan suatu rancangan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru bagi RSGM Universitas Trisakti. Rancangan pengembangan ini meliputi penilai, instrumen penilaian, prosedur penilaian, kriteria penilaian, waktu pelaksanaan dan manfaat penilaian yang sudah disesuaikan dengan kondisi lingkungan RSGM. Dengan diterapkannya rancangan sistem penilaian kinerja yang baru ini, diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan membantu dalam pengambilan keputusan manajerial.

Kata kunci:

Sistem Penilaian Kinerja, karyawan, efektifitas

ABSTRACT

Name : Michael Nathanael Mahama
Study Program : A Study of Hospital Administration
Title : The Development of Performance Appraisal System
Design on Employee at Trisakti University Dental
Hospital 2011 (Qualitative Study)

In increasing the quality of health care, quality from individual human resources become the focus of attention of human resources department of Trisakti University Oral and Dental Hospital (RSGM). One strategy to increase the human resources quality is through the effective mechanism of performance appraisal system of the employment.

The goal of this study is to get the current image of performance appraisal system in Trisakti University's RSGM and make proposal for new performance appraisal system based on the result. First stage is to see the efficacy of previous performance appraisal system that using DP3. Data is collected from in depth interview and focus group discussion with a total of 10 informants that consist of 3 leaders and 7 staff. The next stage is to develop new framework for performance appraisal system. The result then discussed with the RSGM's leaders in focus group discussion.

The result from first stage is collected from in depth interview and focus group discussion, it seems that the informant from employer group in general was not clearly know about the performance appraisal system that been carried out by the RSGM. Therefore, their opinions are the performance appraisal system until now doesn't have relevance, sensitivity, the level of acceptance, reliability, and practicality that deep enough to describe the employer's work. Next on the second stage, a proposal of new performance appraisal system is developed base on Cascio's efficacy concept in concert with the first stage's result, assessment aspect in DP3 instrument, work condition in RSGM as well as previous study, thus a new framework for development of new performance appraisal system Trisakti University RSGM is made. Development of this framework consist of person who assess the system, assessment criteria, time of assessment, and the benefit of assessment that has been adjusted with the condition in RSGM. By applying this newly proposed performance appraisal system, hopefully it can motivated the employer to work better and helps in managerial decision making.

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	xiii	
DAFTAR GAMBAR	xiv	
DAFTAR LAMPIRAN	xv	
BAB I	PENDAHULUAN	
	1.1. Latar Belakang	1
	1.2. Rumusan Masalah	6
	1.3. Pertanyaan Penelitian	6
	1.4. Tujuan Penelitian	6
	1.5. Manfaat Penelitian	7
	1.6. Ruang Lingkup Penelitian	7
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	
	2.1. Kinerja (<i>Performance</i>)	
	2.1.1. Definisi Kinerja	9
	2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	9
	2.2. Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>)	
	2.2.1. Definisi Penilaian Kinerja	10
	2.2.2. Tujuan dan Manfaat dari Penilaian Kinerja	12
	2.2.3. Instrumen Penilaian Kinerja	19
	2.2.4. Pelaksana Penilaian Kinerja	24
	2.2.5. Metode Penilaian Kinerja	26
	2.2.6. Proses Penilaian Kinerja	31
	2.2.7. Hambatan dan Bias dalam Penilaian Kinerja	38
	2.2.8. Pemberian Pelatihan dan Umpan Balik untuk Meningkatkan Efektifitas Penilaian Kinerja	41
	2.2.9. Pengelolaan Kinerja dan Efektifitas Penilaian Kinerja	44
BAB III	GAMBARAN UMUM RUMAH SAKIT	
	3.1. Pendahuluan	46
	3.2. Gambaran Umum	
	3.2.1. Visi	47
	3.2.2. Misi	47

	3.2.3. Tujuan	47
	3.2.4. Sasaran	48
	3.2.5. Fungsi	48
	3.2.6. Administrasi dan Pengelolaan	49
	3.2.7. Izin Rumah Sakit	49
	3.3. Lokasi RSGM Universitas Trisakti	49
	3.4. Jenis Dan Fasilitas Pelayanan	
	3.4.1. Rawat Jalan	49
	3.4.2. Rawat Inap	52
	3.4.3. Klinik Gigi Umum dan Klinik Umum/UGD	52
	3.4.4. Laboratorium Dental Klinik	52
	3.4.5. Laboratorium Medik Dasar	52
	3.4.6. Kontrol Infeksi	52
	3.4.7. Pusat Rekam Medik-Dental	52
	3.4.8. Unit Farmasi	53
	3.4.9. Unit Dental Radiologi	53
	3.4.10. Mobil Ambulance	53
	3.5. Sumber Daya Manusia	
	3.5.1. Tenaga Medis Fungsional/Staf Pengajar	54
	3.5.2. Tenaga Pendukung	54
	3.5.3. Tenaga Medis Mahasiswa	54
	3.6. Sarana Dan Prasarana	
	3.6.1. Sarana	55
	3.6.2. Prasarana	57
BAB IV	KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI ISTILAH	
	4.1. Kerangka Konsep	58
	4.2. Definisi Istilah	59
BAB V	METODOLOGI PENELITIAN	
	5.1. Desain Penelitian	63
	5.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian	63
	5.3. Informan Penelitian	63
	5.4. Pengumpulan Data	
	5.4.1. Sumber Data	64
	5.4.2. Instrumen Pengumpul Data	64
	5.4.3. Uji Coba Instrumen	65
	5.4.4. Petugas Pengumpul Data	65
	5.4.5. Metode Pengumpulan Data	65
	5.4.6. Validasi Data	66
	5.4.7. Pengelolaan Data	66
	5.4.8. Analisis Data	66
BAB VI	HASIL PENELITIAN	
	6.1. Hasil Penelitian Tahap Pertama	

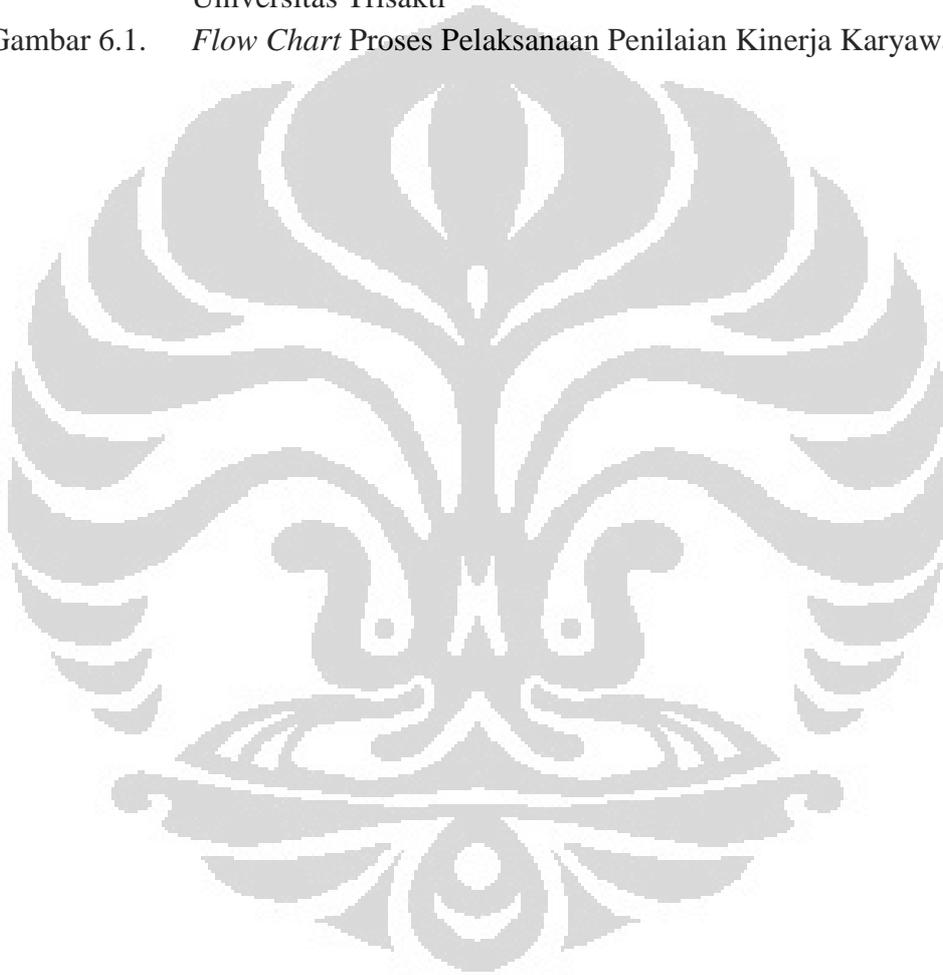
	6.1.1. Karakteristik Informan Tahap Pertama	67
	6.1.2. Hasil Penelitian Tahap Pertama	70
	6.1.3. Item Input	71
	6.1.4. Item Proses	81
	6.1.5. Item Output	89
	6.2. Hasil Penelitian Tahap Kedua	
	6.2.1. Karakteristik Informan Tahap Kedua	94
	6.2.2. Tahap Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Baru	94
	Formulir Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Karyawan Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Trisakti untuk Atasan Langsung	104
	Formulir Pengembangan Instrumen Penilaian Kinerja Karyawan Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Trisakti untuk Rekan Kerja/Pengguna Jasa	107
	Definisi Operasional Aspek/Komponen dalam Instrumen Penilaian	109
	Petunjuk Pengisian Formulir Penilaian Kinerja Karyawan Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Trisakti	114
BAB VII	PEMBAHASAN	
	7.1. Keterbatasan Penelitian	
	7.1.1. Keterbatasan Penelitian Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Pada RSGM Universitas Trisakti 2011	117
	7.1.2. Keterbatasan Metodologi Penelitian	117
	7.2. Pembahasan Hasil Penelitian	
	7.2.1. Penilai	118
	7.2.2. Instrumen Penilaian	119
	7.2.3. Prosedur Penilaian	121
	7.2.4. Waktu Pelaksanaan	123
	7.2.5. Manfaat Penelitian	123
BAB VIII	KESIMPULAN DAN SARAN	
	8.1. Kesimpulan	124
	8.2. Saran	125
	DAFTAR PUSTAKA	126
	DAFTAR LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Daftar Tenaga Medis Fungsional/Staf Pengajar di RSGM Universitas Trisakti	54
Tabel 3.2.	Daftar Tenaga Pendukung di RSGM Universitas Trisakti	54
Tabel 3.3.	Daftar Sarana yang Tersedia di RSGM Universitas Trisakti	55
Tabel 6.1.	Karakteristik Informan Wawancara Mendalam	68
Tabel 6.2.	Karakteristik Informan Diskusi Kelompok Terarah (DKT) Tahap I	69
Tabel 6.3.	Karakteristik Informan Diskusi Kelompok Terarah (DKT) Tahap II	94
Tabel 6.4.	Perbandingan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan yang Lama dengan Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan yang Baru pada RSGM Universitas Trisakti Tahun 2011	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Tujuan Sistem Penilaian Kinerja	13
Gambar 2.2.	Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja	31
Gambar 2.3.	Langkah Penyusunan Penilaian Kinerja	34
Gambar 4.1.	Skema Kerangka Konsep Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Trisakti	58
Gambar 6.1.	<i>Flow Chart</i> Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan	100



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Struktur Organisasi di Lingkungan RSGM Universitas Trisakti
- Lampiran 2 Pedoman Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*) untuk Pimpinan
- Lampiran 3 Pedoman Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*) untuk Karyawan
- Lampiran 4 Pedoman Pertanyaan Diskusi Kelompok Terarah Tahap I (*Focus Group Discussion*)
- Lampiran 5 Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Karyawan RSGM Universitas Trisakti
- Lampiran 6 *Informed Consent*
- Lampiran 7 Matriks Hasil Wawancara Mendalam dengan Pimpinan RSGM Universitas Trisakti
- Lampiran 8 Matriks Hasil Wawancara Mendalam dengan Karyawan RSGM Universitas Trisakti
- Lampiran 9 Matriks Hasil Diskusi Kelompok Terarah Tahap I dengan Karyawan RSGM Universitas Trisakti
- Lampiran 10 Pedoman Pertanyaan Diskusi Kelompok Terarah Tahap II (*Focus Group Discussion*)
- Lampiran 11 Matriks Hasil Diskusi Kelompok Terarah Tahap II dengan Pimpinan RSGM Universitas Trisakti
- Lampiran 12 Daftar Absensi Peserta Diskusi Kelompok Terarah Tahap I
- Lampiran 13 Daftar Absensi Peserta Diskusi Kelompok Terarah Tahap II

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pelayanan kesehatan adalah setiap upaya yang diselenggarakan sendiri atau bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan perseorangan, keluarga, kelompok ataupun masyarakat (Leevey dan Loomba, 1973 dalam Azwar, 1996). Bentuk dan jenis pelayanan kesehatan ada dua, yaitu pelayanan kedokteran dan pelayanan kesehatan masyarakat. Pelayanan kesehatan yang termasuk dalam kelompok pelayanan kedokteran (*medical services*) ditandai dengan cara pengorganisasian yang dapat bersifat sendiri (*solo practice*) atau secara bersama-sama dalam satu organisasi (*institution*). Tujuan utamanya untuk menyembuhkan penyakit dan memulihkan kesehatan serta sasaran utamanya untuk perseorangan dan keluarga. Pelayanan kesehatan masyarakat ditandai dengan cara pengorganisasian yang umumnya secara bersama-sama dalam suatu organisasi, tujuan utamanya adalah memelihara dan meningkatkan kesehatan serta mencegah penyakit, sasaran utamanya untuk kelompok dan masyarakat (Hodgetts dan Cascio, 1983 dalam Azwar, 1996).

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 dipenuhi oleh rumah sakit secara mudah, cepat, akurat bermutu dan biaya terjangkau (Ilyas, 2011).

Kesehatan gigi dan mulut hingga kini masih belum menjadi perhatian utama. Akibatnya, gigi berlubang atau karies menjadi masalah umum yang dihadapi sebagian besar masyarakat. Padahal kondisi ini menjadi gerbang beragam penyakit. Mengabaikan kesehatan gigi dan mulut berarti membuka gerbang terserang berbagai penyakit. Selama ini penanganan masalah gigi masih

sebatas menambal lubang gigi. Tindakan tersebut sudah dianggap mampu mengontrol karies. Padahal itu belum cukup mengatasi masalah secara menyeluruh (Depkes, 2003).

Berdasarkan Undang-Undang No. 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan, pelayanan kesehatan gigi dan mulut dilakukan untuk memelihara dan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dalam bentuk peningkatan kesehatan gigi, pencegahan penyakit gigi, pengobatan penyakit gigi, dan pemulihan kesehatan gigi yang dilakukan secara terpadu, terintegrasi dan berkesinambungan dan dilaksanakan melalui pelayanan kesehatan gigi perseorangan, pelayanan kesehatan gigi masyarakat, dan usaha kesehatan gigi sekolah (Depkes, 2009).

Menurut Sedyaningsih dalam Depkes (2008), kesehatan gigi dapat mendukung percepatan tujuan *Millenium Development Goals* (MDGs) pada tahun 2015, yang meliputi: 1). Memberantas kemiskinan dan kelaparan antara lain: sakit gigi, infeksi gigi dan ompong mengarah pada malnutrisi dan nutrisi kurang, masyarakat miskin terkena imbas akibat biaya pengeluaran untuk perawatan gigi, masalah gigi dan mulut mengarah pada ketidakhadiran pekerja dan selanjutnya kehilangan penghasilan; 2). Mencapai pendidikan dasar universal: masalah gigi mengakibatkan ketidakhadiran murid ke sekolah, sakit gigi memiliki efek terhadap konsentrasi, waktu tidur dan prestasi anak di sekolah; 3). Mendorong kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan: ibu perlu tahu mengenai kebersihan gigi dan mulut yang mendasar serta makanan sehat bagi anak, karena perempuan hidup lebih lama, mereka harus menjaga kesehatan gigi dan mulut mereka seumur hidup; 4). Mengurangi angka kematian anak: infeksi gigi, noma (*gangrenous stomatitis*) dan tradisi yang berbahaya sehubungan dengan gigi dan mulut dapat mengakibatkan kematian; 5). Memperbaiki kesehatan ibu hamil: kesehatan mulut yang buruk pada ibu hamil dapat memberikan efek terhadap kelahiran dan berat badan bayi, disamping terhadap kesehatan gigi dan mulut bayi nantinya, 6). Memberantas HIV/AIDS, malaria dan penyakit-penyakit lainnya: terdapat hubungan antara HIV/AIDS dengan kesehatan gigi dan mulut, dan permasalahan yang ditemukan dalam rongga mulut dapat menjadi indikator dini terjadinya infeksi; 7). Meyakinkan

keberlangsungan lingkungan hidup: penanganan kesehatan gigi dan mulut melibatkan penggunaan teknologi yang sesuai, kontrol infeksi yang efektif serta pembuangan limbah medis yang aman, 8). Membangun kerjasama global untuk perkembangan: meliputi kerjasama dalam upaya mempromosikan kesehatan gigi dan mulut diantara para stakeholder, akses terhadap obat-obat mendasar, perawatan gigi dan mulut dasar dan pencegahan.

Berdasarkan indikator Indonesia Sehat 2010, satu dokter gigi idealnya melayani 9.000 orang. Dengan jumlah penduduk Indonesia saat ini 234.181.400 orang, maka dibutuhkan sekitar 26.000 dokter gigi. Sampai tahun 2010 jumlah dokter gigi yang telah teregistrasi adalah 21.691 orang, 20.158 diantaranya dokter gigi umum dan 1.533 dokter gigi spesialis, berarti masih dibutuhkan banyak dokter gigi untuk memberikan pelayanan kesehatan gigi dan mulut yang optimal kepada masyarakat.

Rumah Sakit Gigi dan Mulut (RSGM) Universitas Trisakti merupakan salah satu dari 13 RSGM yang ada di Indonesia, yang memiliki status Fakultas Kedokteran Gigi Universitas Trisakti "DISAMAKAN" sejak tahun 1972 berdasarkan SK Mendikbud RI nomor 091/U/1972. Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN/PT) DEPDIBUD RI No. 001/BAN-PT/Ak-I/VIII/1998, tanggal 10 Agustus 1998 tentang hasil Peringkat Akreditasi Program S1, dan di akreditasi ulang dengan SK BAN PT No. 023/BAN-PT/Ak-VII/S1/VI/2004, tanggal 18 Juni 2004, digantikan dengan Ijin tetap RSGM Pendidikan KepMenKes RI nomor 1625/Menkes/SK/XII/2005. Program Pendidikan Dokter Gigi FKG USAKTI telah ditetapkan "TERAKREDITASI DENGAN PERINGKAT A". Sekaligus ditetapkan sebagai "Pembina Program Studi Pendidikan Dokter Gigi Di Indonesia Yang Belum Terakreditasi".

RSGM Universitas Trisakti mengharapkan agar tuntutan masyarakat terhadap peningkatan mutu pelayanan kesehatan dapat terpenuhi, maka rumah sakit merupakan sarana pelayanan yang paling dibutuhkan, karena memberikan pelayanan secara optimal dari tingkat dasar hingga paling canggih. Kesehatan gigi dan mulut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan kesehatan lainnya, sangat membutuhkan sarana pelayanan kesehatan yang komprehensif

dan multifungsional berupa rumah sakit gigi dan mulut sebagai pusat rujukan bagi pelayanan kesehatan gigi, lahan pendidikan dan penelitian. Peningkatan standar pelayanan kesehatan dari RSGM Universitas Trisakti dibutuhkan agar RSGM dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan mutu pelayanan yang memenuhi standar pelayanan yang berlaku (Depkes RI, 2003).

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 sumber daya manusia karena di dalam rumah sakit pasti terdapat berbagai profesi dan jumlah karyawan yang banyak. Padat teknologi 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).

Sumber daya manusia di rumah sakit berasal 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, radiografer, 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.

Penilaian adalah suatu proses yang teratur dan sistematis dalam membandingkan hasil yang dicapai dengan tolok ukur atau kriteria yang telah ditetapkan, dilanjutkan dengan pengambilan kesimpulan serta penyusunan saran-saran yang dapat dilakukan pada setiap tahap dari pelaksanaan program (The International Clearing House on Adolescent Fertility Control for Population Options dalam Azwar, 1996).

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

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja, RSGM Universitas Trisakti menggunakan instrumen DP3 yang diadopsi dari PNS dan disesuaikan dengan kondisi pekerjaan karyawan di RSGM. Sistem ini telah dirancang sejak tahun 2007 dan seyogyanya dilaksanakan secara rutin setiap tahun. Namun pelaksanaan penilaian kinerja baru dijalankan satu kali sejak 2007 sampai saat ini.

Ada beberapa jenis penilaian kinerja karyawan seperti sistem tradisional, penilaian diri, penilaian oleh atasan, dan penilaian 360 derajat (umpan balik). Penilaian kinerja karyawan umumnya dilakukan secara formal atau terstruktur. Apabila dilakukan secara informal, manajer dapat bertemu dengan para anggota tim untuk mendiskusikan kinerja karyawan dalam periode tertentu dalam suasana rileks dan tidak kaku. Baik secara formal maupun informal, perlu ditelaah beragam faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007).

Perlu dinilai apakah keterkaitan tujuan organisasi dan tujuan karyawan telah tercapai. Perlu dilakukan bagaimana menyediakan unsur pendukung agar kedua tujuan itu tercapai. Bagaimana secara rutin dilakukan penelaahan apa yang telah dicapai karyawan dan kelompok karyawan tanpa harus menunggu timbulnya masalah. Selain itu penilaian termasuk dengan cara diskusi pun dilakukan untuk merumuskan harapan-harapan masa depan dan faktor-faktor apa saja yang perlu diperbaiki dan dikembangkan. Apabila dianggap perlu ada peninjauan kembali tujuan yang telah disusun dan menyusun langkah-langkah operasional yang lebih efektif. Karena itu perlu ada manajemen penilaian kinerja yang sistematis (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007).

1.2. Rumusan Masalah

Rumah Sakit Gigi dan Mulut (RSGM) Universitas Trisakti saat ini baru memiliki Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Karyawan yang digunakan untuk menilai setiap karyawannya yang merupakan rancangan sejak tahun 2007, namun baru dilaksanakan satu kali sampai pada tahun 2011. Sehingga dalam mengambil keputusan personalia belum dapat sepenuhnya didasari dari hasil penilaian kinerja. Padahal hasil sebuah sistem penilaian kinerja yang baik sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan personalia yang tepat.

Untuk mencapai tujuan dari penilaian kinerja yang baik dan benar, sebaiknya kita melihat kondisi nyata dilapangan mengenai kinerja. Pendapat karyawan sebagai penilai atau yang dinilai sangat dibutuhkan untuk mendapatkan sebuah penilaian kinerja yang berkualitas dan dijadikan bahan evaluasi sistem penilaian kinerja.

1.3. Pertanyaan Penelitian

- a) Bagaimana efektifitas sistem penilaian kinerja yang lama yang diterapkan di Rumah Sakit Gigi dan Mulut (RSGM) Universitas Trisakti pada tahun 2011?
- b) Bagaimanakah rancangan sistem penilaian kinerja yang efektif untuk RSGM Universitas Trisakti tahun 2011?

1.4. Tujuan Penelitian

1.4.1. Tujuan Umum

Mendapatkan suatu rancangan sistem penilaian kinerja yang efektif untuk ditawarkan di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Trisakti pada tahun 2011.

1.4.2. Tujuan Khusus

- a) Mendapatkan gambaran tentang efektifitas sistem penilaian kinerja yang lama yang digunakan pada tahun 2011.
- b) Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang efektif sesuai dengan kondisi RSGM Universitas Trisakti pada tahun 2011.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Praktis bagi RSGM Universitas Trisakti

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti mengajukan rancangan pengembangan sistem penilaian kinerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat membantu dalam membuat keputusan manajerial dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

1.5.2. Manfaat Metodologis bagi Rumah Sakit Sejenis

Penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi Rumah Sakit sejenis untuk dapat diterapkan sebagai suatu sistem penilaian kinerja yang efektif dalam rangka mencapai tujuan Rumah Sakit yang bersangkutan terkait dengan peningkatan kualitas SDM.

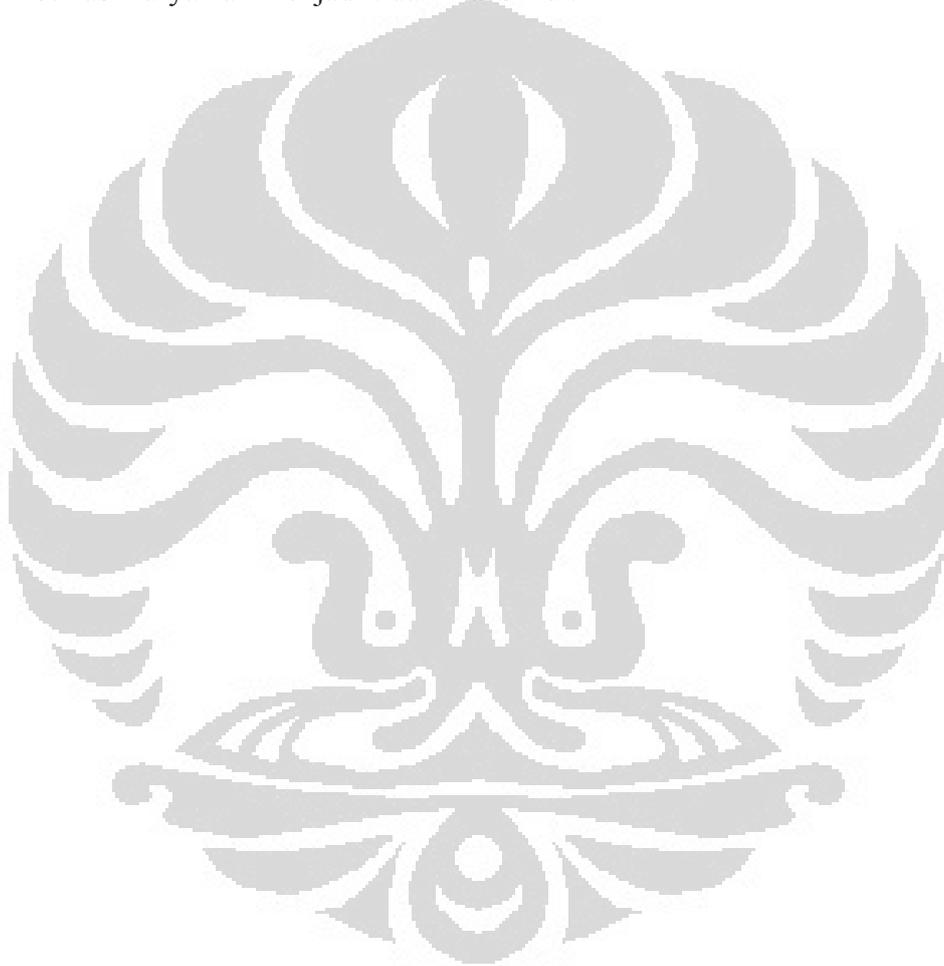
1.6. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang terkait dengan efektifitas penilaian kinerja karyawan di rumah sakit. Variabel yang diduga mempengaruhi efektifitas sistem penilaian kinerja antara lain adalah pemahaman informan terhadap Penilai, Instrumen Penilaian Kinerja, Prosedur Pelaksanaan Penilaian, Kriteria Penilaian, Waktu Pelaksanaan dan Manfaat yang akan dilihat dari segi Relevansi, Sensitifitas, Keandalan, Tingkat Penerimaan dan Kepraktisan.

Penelitian dilakukan pada bagian SDM pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Trisakti yang berlokasi di Jalan Kyai Tapa No. 260, Grogol. Penelitian ini berusaha menggali pemahaman karyawan mengenai suatu sistem

penilaian kinerja melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah. Setelah mengetahui pemahaman karyawan, maka penelitian dilanjutkan dengan pengembangan rancangan sistem penilaian kinerja yang akan diterapkan. Penelitian ini hanya dilakukan untuk jumlah karyawan yang relatif kecil.

Penelitian ini didasarkan oleh karena pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan yang diadopsi dari DP3 yang tidak secara rutin dijalankan sehingga pengambilan keputusan manajerial, dan peningkatan kinerja serta motivasi karyawan menjadi tidak maksimal.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja (*Performance*)

Sebelum mengenal lebih dalam mengenai penilaian kinerja (*performance appraisal*), terlebih dahulu perlu dijelaskan makna dari kinerja (*performance*) itu sendiri. Pada setiap organisasi, kinerja yang ditampilkan oleh anggota-anggotanya memberikan sumbangan yang besar bagi kelangsungan organisasi. Banyak organisasi yang menyatakan bahwa alasan dibalik kesuksesan mereka adalah para karyawannya (Overton, 2002). Hal ini disebabkan karena para karyawan sebagai salah satu aset organisasi menampilkan kinerja yang efektif dan efisien sehingga mendatangkan keuntungan bagi organisasi.

2.1.1. Definisi Kinerja

Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scriber-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa penjelasan yaitu (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Menurut Ilyas (2002), kinerja adalah penampilan hasil karya personel dalam suatu organisasi. Sedangkan Braumbach dalam Mooney (2009) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai tingkah laku dan hasil.

2.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Terdapat banyak faktor yang harus diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan karena pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson dan Ivancevich, 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (a) harapan mengenai imbalan; (b)

dorongan; (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Selanjutnya Harris (1997) dan Greenberg & Baron (2000) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan

Pengetahuan adalah seluruh fakta, data, dan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan. Ketrampilan adalah gerakan-gerakan kombinasi psikomotorik. Kemampuan adalah keadaan mental yang memungkinkan seseorang untuk melakukan pengambilan keputusan, berkomunikasi, membaca, dan berinteraksi secara efektif dengan orang lain.

2. Motivasi

Individu yang memiliki kemampuan yang baik dapat menampilkan kinerja yang buruk jika tidak memiliki motivasi dalam melakukan tugasnya.

3. Persepsi individu mengenai perasaannya

Keyakinan individu mengenai apa yang diharapkan dari dirinya dalam melakukan tugas, turut mempengaruhi kinerja individu tersebut.

4. Kesempatan (peluang) dan ketersediaan karyawan

Karyawan yang tergolong baik sekalipun akan menampilkan kerja yang buruk jika kesempatan atau ketersediaan sumber daya untuk ia melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya dibatasi.

2.2. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

2.2.1. Definisi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga sebagai penimbangan karya, penilaian kinerja, penimbangan unjuk kerja, atau penilaian prestasi kerja. disini penggunaan kata penilaian kinerja lebih lanjut akan disebut dengan penilaian kinerja. Munandar (2001) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja/karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang untuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk

pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan.

Sedangkan menurut Ilyas (2002), penilaian kinerja merupakan proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Rivai, dkk. (2008) berpendapat bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*.

Beberapa ahli lain juga ikut mengemukakan pendapatnya mengenai penilaian kinerja, Cascio (2010) menjelaskan penilaian kinerja sebagai berikut:

Performance appraisal is a review of the job-relevant strengths and weakness of an individual or a team in an organization

Cummings dan Worley (2001) juga memberikan batasan tentang penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

Performance appraisal is a feedback system that involves the direct evaluation of individual or work group performance by a supervisor, manager, or peers

Sedangkan Simamora (2001) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai suatu alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja daripada karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengukur kerja individu, menilai kinerjanya dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dilakukan dalam periode-periode waktu tertentu. Proses penilaian kinerja tidak berjalan satu arah, melainkan karyawan memiliki hak untuk terlibat secara aktif dalam proses penilaian kinerja tersebut. Keterlibatan karyawan secara aktif, diperlukan karena dari hasil penilaian kinerja dapat dibuat perencanaan tindakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

2.2.2. Tujuan dan Manfaat dari Penilaian Kinerja

2.2.2.1. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Cleveland dan Murphy dalam Gomez-Meija, dkk. (1998), secara garis besar ada 2 tujuan diadakannya penilaian kinerja dalam suatu organisasi yaitu:

1. Tujuan administratif

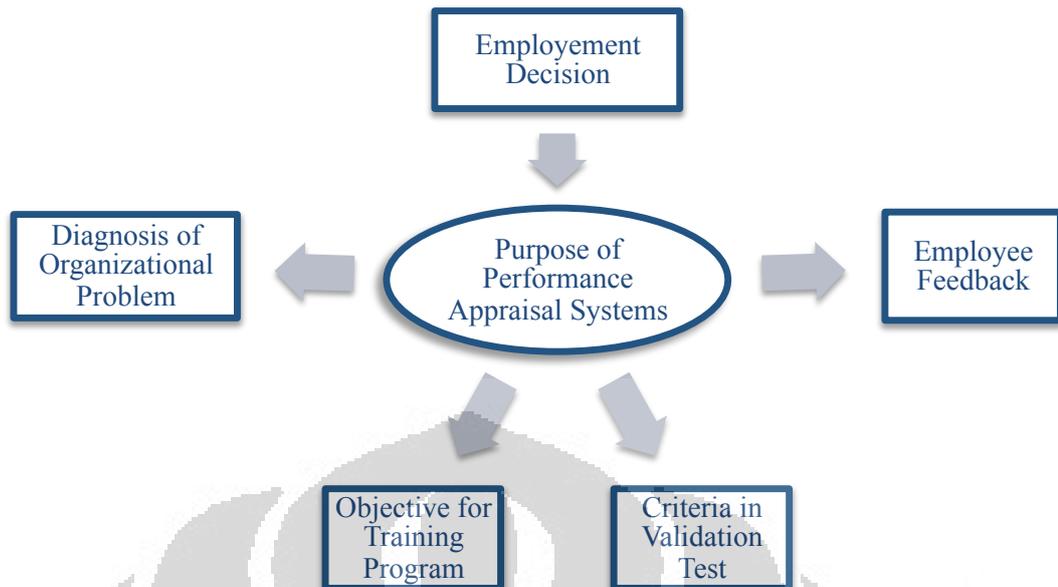
Penilaian kinerja digunakan secara administratif ketika informasi dari penilaian kinerja dijadikan dasar dalam mengambil keputusan yang terkait mengenai pekerjaan seperti promosi, pemutusan hubungan kerja, penentuan gaji, dan lain-lain.

2. Tujuan pengembangan

Penilaian kinerja dilakukan untuk tujuan pengembangan jika dilakukan untuk meningkatkan kinerja dari karyawannya dengan menyadarkan mereka akan petensinya serta bagaimana memanfaatkan secara optimal dalam rangka memenuhi tujuan organisasi. Hal ini mencakup pemberian umpan balik mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan dan analisis kebutuhan pelatihan (*skill gap analysis*).

Cascio (2010), menyatakan tujuan sistem penilaian kinerja dalam beberapa poin dan dapat digambarkan seperti pada gambar di bawah ini:

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 obyektif dari sebuah pelatihan.
5. Penilaian juga dapat mendiagnosis permasalahan dalam organisasi.



Gambar 2.1. Tujuan Sistem Penilaian Kinerja (Cascio, 2010)

Wayne F. Cascio dalam Munandar (2001), memberikan berbagai tujuan yang dapat dicapai dengan melakukan penilaian kinerja yang efektif yang dapat dibedakan ke dalam tujuan kepentingan karyawan dan tujuan untuk kepentingan organisasi, yaitu:

a. Tujuan untuk kepentingan karyawan

Tujuan untuk kepentingan karyawan dapat dibedakan ke dalam tujuan yang berorientasi ke masa lalu dan tujuan yang berorientasi ke masa depan:

- Tujuan yang berorientasi ke masa lalu mencakup:

Diperolehnya data mengenai kekuatan dan kelemahan dari karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sekarang selama jangka waktu tertentu sehingga dapat diambil keputusan mengenai ketenagakerjaan seperti promosi, penurunan pangkat, kenaikan gaji dan lain-lain.

- Tujuan yang berorientasi ke masa depan mencakup:

Diperolehnya data untuk mengambil keputusan yang menyangkut pengembangan karyawan di masa depan, pemberian pelatihan dan pendidikan yang diperlukan untuk pekerjaan potensial di masa depan, penetapan serta pengembangan karirnya.

- b. Tujuan untuk kepentingan organisasi
- Hasil dari penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk mendiagnosa masalah dalam organisasi. Misalnya rendahnya produktivitas di satuan kerja tertentu.
 - Hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan sebagai criteria untuk validasi tes. Hasil tes dikorelasikan dengan hasil dari penilaian kinerja untuk membuktikan hipotesis bahwa hasil tes mampu memprediksi kinerja.

2.2.2.2. Manfaat Penilaian Kinerja

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 dan organisasi (Rivai, 2005).

Werther dan Davis (1996) serta Rivai, dkk. (2008) secara umum mengemukakan manfaat dari diadakannya penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja
Umpan balik mengenai kinerja memungkinkan bagi karyawan dan manajer untuk memilih tindakan yang tepa guna meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang.
2. Penyesuaian kompensasi
Evaluasi kinerja membantu manajer dalam menentukan siapa yang layak mendapatkan kenaikan gaji. Banyak organisasi yang mengandalkan nilai karyawan dalam bekerja sebagai dasar kenaikan gaji atau pemberian bonus. Nilai karyawan tersebut diperoleh melalui penilaian kinerja.
3. Penempatan
Promosi, pemindahan, atau demosi, biasanya didasari oleh kinerja karyawan selama periode tertentu. Promosi biasanya merupakan imbalan atas kinerja yang baik, sedangkan demosi dikenakan terhadap karyawan atas hasil kinerja yang buruk.
4. Mengidentifikasi kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan

Kinerja yang buruk merupakan indikasi dari diperlukannya pelatihan ulang terhadap karyawan. Begitu juga dengan kinerja yang baik yang merupakan indikasi dari adanya potensi yang perlu untuk dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik mengenai kinerja dapat dijadikan sebagai penuntun dalam menentukan jenjang karir spesifik dari karyawan sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut.

6. Menyediakan informasi tambahan dalam proses pengurangan karyawan

Kinerja yang baik dan buruk mengindikasikan kelebihan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf departemen tersebut pada khususnya dan organisasi pada umumnya.

7. Menyediakan data yang akurat

Kinerja yang buruk dapat menunjukkan adanya kesalahan dalam analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, atau dalam bagian lain dari sistem informasi manajemen personel. Hal ini memungkinkan terjadinya ketidaksesuaian dalam memilih proses penyeleksian, pelatihan, dan pemberian konseling terhadap karyawan. Kegiatan penilaian kinerja membantu menyediakan data tersebut.

8. Petunjuk bagi desain kerja yang salah

Kinerja yang buruk dapat menjadi gejala dari desain pekerjaan yang tidak tepat. Penilaian terhadap kinerja dapat membantu dalam mendiagnosa kesalahan ini.

9. Penyamarataan kesempatan bagi karyawan

Penilaian kinerja yang akurat, yang benar-benar mengukur kinerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, membantu manajer dalam membuat keputusan-keputusan terhadap karyawan dalam organisasi secara adil.

10. Menjawab tantangan dari luar

Kinerja dapat juga dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, keadaan keuangan dan kesehatan. Faktor-faktor tersebut dapat diketahui melalui penilaian kinerja, maka manajer dapat memberikan bantuan yang dibutuhkan untuk mengurangi beban tersebut.

11. Umpan balik bagi karyawan

Penilaian kinerja menunjukkan kinerja karyawan yang baik dan buruk. Hasil ini digunakan sebagai indikasi seberapa baiknya fungsi sumber daya manusia berperan dalam organisasi.

Secara khusus, Rivai (2005) menjelaskan manfaat penilaian kinerja bagi karyawan, penilai dan organisasi sebagai berikut:

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai, antara lain:
 - a. Meningkatkan motivasi
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
 - d. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif
 - e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
 - f. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
 - g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas
 - h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
 - i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya
 - j. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
 - k. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan
 - l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
 - m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.
2. Manfaat bagi penilai, 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, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.
 - g. Meningkatkan kepuasan kerja baik 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 baik besar kepada organisasi.
 - i. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat diantara penilai dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari penilai.
 - j. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran organisasi.
 - k. Kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh organisasi dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berhasil sesuai dengan harapan dari manajer.
 - l. Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan 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 baru
 - o. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.
3. Manfaat bagi organisasi, antara lain:
- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam organisasi, karena:
 - 1) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan dan nilai budaya organisasi.

- 2) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
 - 3) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan ketrampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan serta keterampilan karyawan.
- b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan dilakukan oleh masing-masing karyawan.
 - c. Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan.
 - f. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan.
 - g. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.
 - h. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
 - i. Kemampuan menemukan setiap permasalahan.
 - j. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh organisasi.
 - k. Kejelasan, ketepatan dari pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga organisasi dapat tampil prima.
 - l. Budaya organisasi menjadi mapan, dalam arti kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan.
 - m. Karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan organisasi atau yang dapat dipromosikan, menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung secara kuat.
 - n. Jika penilaian kinerja ini melembaga dan keuntungan yang diperoleh organisasi menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Pada setiap organisasi, penilaian kinerja perlu dilakukan untuk mencegah munculnya keputusan-keputusan yang dibuat oleh pengelola secara sepihak tanpa mempertimbangkan keadaan karyawan, seperti misalnya dalam pemberian imbalan. Hal ini disebabkan karena penilaian kinerja merupakan satu-satunya proses yang tersedia untuk membantu pencapaian pemberian imbalan yang adil, sesuai, dan konsisten kepada karyawan (Archer North & Associates, 2006). Dari banyak uraian mengenai tujuan dan manfaat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa baik tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja memberi dampak yang positif bagi berbagai pihak yaitu bagi karyawan yang dinilai, bagi penilai, dan bagi organisasi atau perusahaan dari segi administratif, seperti promosi, pemberian imbalan, pemutusan hubungan kerja dan lain-lain maupun segi pengembangan, seperti pemberian umpan balik, kebutuhan pelatihan, pengembangan karir dan lainnya.

2.2.3. Instrumen Penilaian Kinerja

2.2.3.2. Elemen Penilaian Kinerja

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

Penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisis data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja menurut Wether dan Davis (1996):

A. Performance Standard

Penilaian kinerja memerlukan standar yang jelas untuk dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. 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. Minimal, sebuah standar kinerja, harus berisi dua jenis informasi dasar tentang apa yang harus dilakukan dan

seberapa baik harus melakukannya (Cokroaminoto, 2007). Standar yang dibuat harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Agar berdayaguna, setiap standar atau kriteria harus dinyatakan secara cukup jelas sehingga manajer, 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 (Cokroaminoto, 2007).

Ada 4 (empat) hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar menurut Werther dan Davis (1996):

- 1) *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.
- 2) *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian.
- 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 penilai.

B. Kriteria Penilaian Kinerja

Ada 3 macam kriteria yang paling sering digunakan dalam menilai unjuk kerja karyawan yaitu hasil kerja individu, perilaku, dan traits (Robbins, 2005):

1. Hasil kerja individu

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

2. Perilaku

Kriteria ini menekankan pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Pada banyak jabatan-jabatan, sulit menentukan keluaran tertentu yang dapat dijadikan kriteria penilaian. Pada jabatan-jabatan semacam ini, pihak manajemen dapat menggunakan perilaku sebagai kriteria penilaian. Sebab, perilaku merupakan faktor penentu efektifitas kerja karyawan. Perilaku yang dinilai tidak selalu perilaku yang secara langsung berkaitan dengan produktivitas. Yang penting perilaku tersebut membantu efektifitas kerja organisasi, misalnya perilaku yang membangun suasana keorganisasian sehingga perlu dinilai secara khusus.

3. Sifat (*Traits*)

Traits adalah karakteristik individu yang sering tampil dan menggambarkan tingkah laku individu (Robbins, 2005). Kriteria ini berdasarkan pada kepribadian seseorang bukan apa yang berhasil dicapai dan yang tidak. Meskipun kriteria berdasarkan sifat paling mudah untuk disusun tetapi penggunaannya paling lemah.

Untuk memilih kriteria dalam penilaian kinerja, dimensi-dimensi yang menjadi kriteria haruslah dimensi yang benar-benar penting pada jabatan tersebut. Sehingga yang menjadi dasar untuk menentukan dimensi yang akan diukur adalah melalui analisa jabatan (Riggio, 2000).

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu:

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. Mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
3. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.

4. Sensitifitas 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. Kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Sementara itu untuk melihat deskripsi perilaku individu secara spesifik, Gomes dalam Muhidin (2009) mengemukakan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja berupa:

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 ketrampilannya.
4. *Creativeness* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan 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, keramahan dan integritas pribadi.

2.2.3.2. Persyaratan Penilaian Kinerja yang Efektif

Untuk mendapatkan suatu sistem penilaian kinerja yang tepat, ada beberapa syarat yang harus terpenuhi (Cascio, 2010) yaitu:

a. Relevan

Sistem penilaian kinerja yang relevan artinya:

- Ada hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan dengan tujuan organisasi.
- Ada hubungan yang jelas antara elemen kerja yang penting dan diidentifikasi melalui analisa jabatan dengan dimensi yang dinilai dalam instrument penilaian kinerja. Pengukuran kinerja harus mengukur semua aspek-aspek yang relevan dari kinerja (Noe, dkk., 2003).

b. Sensitifitas

Yang dimaksud sensitifitas adalah sistem penilaian kinerja tersebut cukup peka dalam membedakan antara karyawan yang menunjukkan kinerja yang efektif dengan yang menunjukkan kinerja yang tidak efektif. Hal ini sangat penting, karena jangan sampai terjadi suatu sistem tidak mampu membedakan karyawan yang berhasil dari karyawan yang tidak berhasil. Apabila itu terjadi maka organisasi akan mencapai penilaian yang sama dan semua tujuan penilaian kinerja tidak tercapai.

c. Reliabilitas

Reliabilitas dalam sistem penilaian kinerja adalah adanya konsistensi dalam penilaian.

d. Tingkat Penerimaan (*Acceptability*)

Yang dimaksud *acceptability* adalah dimana sistem penilaian kinerja dapat diterima baik oleh penilai maupun yang dinilai. Penilai harus menerima pentingnya penilaian kinerja dan umpan blaik sebagai suatu tujuan organisasi. Mereka harus menerima bahwa sistem penilaian merupakan alat yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut dan juga bahwa membuat suatu penilaian yang akurat merupakan tujuan pribadi (Ilgen & Barnes-Farrel dalam Cascio, 2010).

e. **Praktis**

Sistem penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dipahami oleh penilai maupun yang dinilai adalah sistem penilaian yang praktis. Sistem yang tidak praktis dan rumit justru akan menyebabkan penilai maupun yang dinilai merasa kesal sehingga akhirnya penilaian tidak mencapai tujuan (Werther dan Davis, 1996).

f. *Specificity*

Specificity menunjukkan sejauh mana pengukuran terhadap kinerja memberikan informasi kepada karyawan apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana caranya mereka dapat memenuhi harapan tersebut (Noe, dkk., 2003). Jika suatu pengukuran gagal dalam menunjukkan secara spesifik masalah kinerja apa yang dialami karyawannya maka tidak mungkin karyawan dapat memperbaiki kinerjanya.

2.2.4. Pelaksana Penilaian Kinerja

Pada umumnya, yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan penilaian kinerja pada suatu organisasi berbeda dengan organisasi yang lainnya. Siapapun yang akan melakukan penilaian, ia harus memenuhi suatu persyaratan yaitu ia harus mempunyai peluang yang baik untuk dapat mengamati kinerja dari karyawan yang harus ia nilai selama jangka waktu yang cukup lama (Munandar, 2001). Penilai sebaiknya lebih dari satu dan telah mendapatkan pelatihan tentang proses penilaian (Joedosastro, 2005).

Ada beberapa kemungkinan yang dirangkum untuk menjadi penilai (Cascio, 2010; Fried dan Fottler, 2008; Ilyas, 2002):

1. Atasan langsung (*Immediate supervisor*)

Penilai yang paling sering ditemui dalam penilaian kinerja di organisasi adalah atasan langsung dari seorang karyawan. Hal ini dilakukan dengan alasan bahwa yang paling dekat dengan bawahan adalah atasan langsung dan ia mempunyai banyak kesempatan untuk berinteraksi dengan bawahannya (Riggio, 2000). Selain itu, atasan langsung dianggap yang paling mampu dalam menghubungkan kinerja individual dengan sasaran-

sasaran baik dari satuan kerja maupun organisasi kerjanya (Munandar, 2001).

2. Bawahan (*Subordinates*)

Penilaian dari bawahan yang dalam hal ini adalah bawahan langsung seringkali dapat dijadikan masukan yang baik karena cara pandang nya berbeda dengan penilai yang lain. Penilaian kinerja dari bawahan paling sering digunakan untuk menilai keefektifan dari karyawan pada posisi sebagai pemimpin (Riggio, 2000). Adanya penilaian dari bawahan juga tidak selalu tepat, karena permasalahan mungkin saja timbul dari penilaian tersebut. Diantaranya adanya kecaman dari atasan yang mendapatkan penilaian buruk dari bawahannya (Robbins, 2005).

3. Penilaian oleh diri sendiri (*Self Appraised*)

Dalam *self appraised* karyawan berperan sebagai penilai dan juga yang menjadi yang dinilai. Pengguna *self appraised* akan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap proses penilaian, disamping itu juga memungkinkan munculnya bias dimana karyawan menilai dirinya terlalu tinggi atau terlalu rendah (Jackson dan Schuler, 2000). Karena besarnya kemungkinan bias penilaian ini lebih sering digunakan untuk tujuan pengembangan karyawan dari pada untuk tujuan administratif (Fried dan Fottler, 2008).

4. Rekan kerja

Yang dimaksud rekan kerja adalah orang yang cukup dekat dengan karyawan dimana ia mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mengamati sesama rekan kerjanya daripada atasan. Penilaian dari sesama rekan kerja menghasilkan *multiple ratings* yang umumnya lebih reliabel daripada penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung (Robbins, 2005). Perlu diperhatikan bahwa terdapat kelemahan dalam penilaian yang dilakukan oleh rekan kerja yaitu adanya bias dalam penilaian karena unsur pertemanan antara sesama rekan kerja. Selain itu akan menimbulkan perasaan tidak nyaman pada kedua belah pihak apabila penilaian dilakukan untuk tujuan administratif (Noe, dkk., 2003).

5. Konsultan

Penilaian kinerja dengan menggunakan jasa konsultan akan menghasilkan penilaian secara lengkap dan menyeluruh serta mengukur aspek-aspek yang dianggap penting (McKenna, 2000). Penilaian dengan konsultan hanya digunakan untuk mengukur kinerja pada posisi tertentu dan hasilnya lebih berguna untuk seleksi dan penempatan manajerial.

6. Pelanggan

Pelanggan dapat diikuti sertakan sebagai penilai hanya dalam situasi tertentu dimana karyawan harus berhubungan secara langsung dengan pelanggan dan ketika organisasi perlu untuk mendapatkan informasi mengenai harapan atau keinginan pelanggan (Noe, dkk., 2003). Kesulitan dalam mengikutsertakan pelanggan dalam penilaian karyawan adalah dalam hal mendapatkan sampel yang adil dari pengalaman pelanggan karena waktu kontak yang minimal dan sangat dipengaruhi oleh harapan dari pelanggan. Pelanggan yang memiliki pengalaman buruk dengan organisasi cenderung lebih terdorong untuk mengisi kuisioner yang disebar (Jackson dan Schuler, 2000).

7. 360⁰ feedback

Penilaian kinerja 360⁰ feedback merupakan proses penilaian dengan melibatkan pelanggan internal dan eksternal sebagai sumber informasi. Pelanggan eksternal terdiri dari *client, supplier, consultant* dan *community official* sedangkan Pelanggan internal terdiri dari *supervisor, top management, subordinate, representative department* dan *self appraisal* (Edwards dan Ewen, 1996). Dengan menggunakan 360⁰ feedback seluruh personel organisasi bertanggung jawab menilai kinerja karyawan. Penilaian dari berbagai sumber ini dirasakan lebih adil dibandingkan dengan pendekatan tradisional yang menggunakan sumber daya tunggal (Jackson dan Schuler, 2000).

2.2.5. Metode Penilaian Kinerja

Banyak metode yang dapat digunakan dalam penialain kinerja. Pada organisasi yang berbeda bisa saja menggunakan metode yang sama dalam

penilaian kinerja. Masing-masing metode memiliki kelemahan dan kelebihan tersendiri (Berman, dkk., 2001).

Pengukuran kerja dapat bersifat subyektif dan 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 standard pribadi orang yang melakukan penelitian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

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

Past oriented methods adalah penilaian kinerja seseorang diukur 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 seseorang. Selain itu metode ini kadang-kadang sangat subyektif dan banyak biasnya.

Future oriented 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 dapat memastikan 100% bagaimana kinerja seseorang pada masa mendatang.

Cascio (2010) membaginya menjadi 2 (dua) metode yang berfokus 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*

Merupakan 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 diberikan tiap penilai menyentuh aspek yang berbeda.

b. *Ranking*

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. Ranking seperti ini hanya cocok dalam organisasi kecil karena semakin banyak pemegang jabatan maka semakin sulit melihat perbedaan-perbedaan kinerja mereka. Sedangkan pada metode *alternation*, penilai akan memilih pekerja yang terbaik untuk posisi teratas dan pekerja terburuk di posisi terbawah. Kemudian memilih pekerja kedua terbaik di posisi kedua terbaik dan pekerja terburuk kedua di posisi kedua terbawah. Demikian seterusnya hingga posisi tengah diisi terakhir.

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 dan Noe, 1996)

Teknik membandingkan seorang pegawai dengan rekan kerjanya. Biasanya dilakukan oleh supervisor. Ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji (*merit system*), promosi dan penghargaan organisasi.

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 (mewaliki kinerja yang buruk) sampai tingkat tertinggi (mewakili kinerja yang sangat baik).

f. *Behavior Checklist*

Pada metode ini penilai dibekali dengan panduan yang menggambarkan hubungan kerja dengan perilaku. Penilai bertugas untuk menentukan termasuk di kategori manakah karyawan yang dinilai tersebut.

g. Kejadian Kritis (*Critical Incidents*)

Pada metode ini penilai mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behavior*) 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 kerja yang akan dinilai. Kemudian penilai menentukan kategori penilaian yang akan dilakukan. Kategori ini menggunakan angka 5 untuk yang terbaik dan angka 1 untuk yang terburuk. Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4, 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 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 sering digunakan oleh organisasi (Mondy dan Noe, 1996).

i. *Behaviorally Anchored Rating Scales*

Langkah awal 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 pada penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima suap dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerjanya 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 dan Noe, 1996).

2. Result-Oriented Rating Methods

a. *Management by Objectives*

Penilai pada metode ini adalah orang-orang yang berpengalaman dan memiliki kinerja tinggi yang dapat mengembangkan strategi mereka sendiri. Cara kerja dari metode ini adalah bagaimana suatu sasaran dapat tercapai dengan mengutangi 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 dari 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 daripada hasil. Metode ini sangat membutuhkan review yang lebih sering terkait dengan rencana kerja, sangat memakan waktu dan tidak dapat membedakan antar karyawan.

2.2.6. Proses Penilaian Kinerja

Menurut Mondy dan Noe (1996) proses penyusunan penilaian terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.2. Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja (Mondy dan Noe, 1996)

Siagian (2008) berpendapat bahwa dalam penilaian kinerja karyawan suatu organisasi terdapat berbagai faktor yang perlu diperhatikan seperti:

1. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis, 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 karir lebih terbuka baginya.

- b. Apabila penilaian tersebut 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 diperoleh secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan karyawan bersangkutan.
- e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap karyawan menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Ada 3 tahap dalam proses penilaian kinerja yaitu (Dessler, 2000; Werther dan Davis, 1996):

1. Mendefinisikan pekerjaan dan membuat standar kinerja
Mendefinisikan pekerjaan dimaksudkan untuk memastikan bahwa penilai dan yang dinilai mempunyai pemahaman yang sama mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan standar kinerja berfungsi sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja. Agar penilaian kinerja yang dilakukan efektif maka standar kinerja harus berkaitan dengan hasil-hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan (Cascio, 2010).
2. Mengukur kinerja aktual
Kinerja aktual dari karyawan diukur dan dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan pada tahap sebelumnya. Biasanya hal ini melibatkan suatu tipe dari *rating*. Menurut Gomez-Mejia, dkk. (2001), selain membandingkan dengan nilai standar, manajemen suatu organisasi

dapat memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

3. Memberikan umpan balik

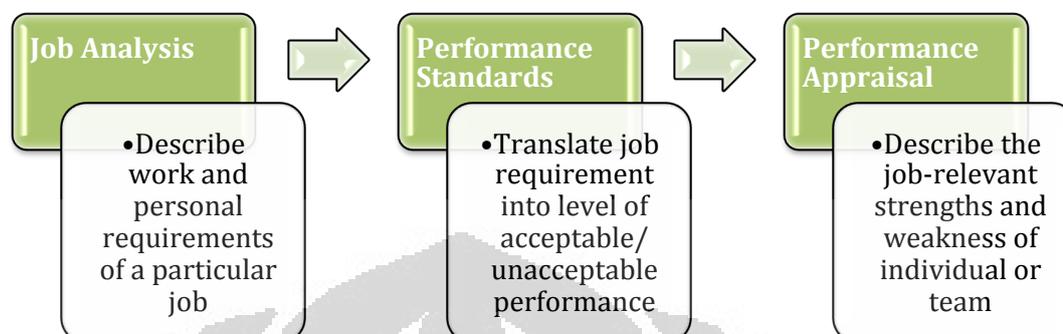
Pemberian umpan balik ditujukan kepada karyawan agar termotivasi untuk memperbaiki kekurangannya. Umpan balik yang diberikan berdasarkan pada kinerja yang sudah ada, kekurangan, dan kelebihan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, yang kemudian didiskusikan untuk dibuat rencana pengembangan yang dibutuhkan.

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Bila memungkinkan, pilih tujuan yang cocok dengan setiap atribut individual pegawai, yaitu karakteristik kepribadian, karakteristik demografo, karakteristik kemampuan dan karakteristik biografi. Untuk membuat pencapaian hasil kerja menjadi mudah, sesuaikan orientasi tugas dengan atribut individual. Secara garis besar ada 3 (tiga) macam tujuan:

- a. Tujuan Pekerjaan yaitu tujuan yang berhubungan dengan inti tanggung jawab yang cocok dengan pos dan posisi pegawai. Misalnya jumlah target penjualan, jumlah target produksi, dll.
- b. Tujuan Pengayaan yaitu tujuan yang dijelaskan kepada pegawai mengenai apa tingkat sukses yang lebih tinggi. Tujuan ini harus memberi arti sebagai tantangan bagi pegawai, tanpa mengabaikan batas-batas kemampuan karyawan.
- c. Tujuan Pengembangan yaitu tujuan yang berhubungan dengan karir pegawai dalam jangka waktu dekat, dengan aktivitas pengembangan spesifik seperti program pelatihan, *on-the-job training*, atau pengembangan kepribadian.

Langkah kedua yaitu menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Tahap ini biasanya dilakukan dengan menganalisis

jabatan (*job analysis*) atau menganalisis uraian tugas masing-masing jabatan. Cascio (2010) mengemukakan pola seperti di bawah ini:



Gambar 2.3. Langkah Penyusunan Penilaian Kinerja (Cascio, 2010)

Selanjutnya menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus berkaitan dengan tujuan penilaian. Hal ini disebabkan karena setiap desain penilaian kinerja memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing.

Setelah menentukan desain, kemudian dilakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh atasan saja, atau dengan sistem 360⁰ dimana melibatkan atasan, rekan kerja dan bawahan.

Hasil dari penilaian kinerja selanjutnya dianalisis 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 belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja.

2.2.6.1. Prosedur Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja juga memerlukan suatu Prosedur. Secara garis besar, Soeprihanto (2000) mengemukakan prosedur pelaksanaan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Bagian SDM mengirimkan Daftar Penilaian kepada setiap pejabat yang mewakili 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 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 diajukan 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 maupun kelompok dalam sebuah organisasi. Jal ini bertujuan untuk memastikan bahwa komponen yang diukur sudah sesuai dengan pekerjaan. Proses tersebut 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 proses *briefing*, konsultasi juga dapat 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 ketrampilan penilai (Rivai, dkk., 2008).

2.2.6.2. Waktu Pelaksanaan Penilaian Kinerja

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

Menurut Jackson dan Schuler (1996), penentuan waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dibagi berdasarkan 3 (tiga) cara yaitu:

a. *Focal Point System*

Pada cara ini semua karyawan dinilai pada waktu yang bersamaan. Misalnya setahun sekali. Keuntungan cara ini adalah 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*

Dengan cara ini penilaian dilaksanakan berdasarkan waktu pertama kali karyawan masuk. Artinya waktu penilaian setiap karyawan berbeda-beda

tergantung waktu masuknya. Cara ini menyulitkan organisasi 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 bulan.

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 organisasi yang bergerak cepat lebih menyukai untuk melaksanakan penilaian kinerja pada interval triwulanan. Beberapa organisasi mengadakan pertemuan pada saat ada peristiwa penting untuk meninjau ulang keberhasilan (Rivai, dkk., 2008).

2.2.6.3. 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, dkk., 2008).

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, dkk., 2008).

Wawancara penelitian 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.

2.2.7. Hambatan dan Bias dalam Penilaian Kinerja

2.2.7.1. Hambatan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun 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.

Menurut Dressler yang dikutip oleh Joedostarsto (2005) bersama dengan Bohlander dan Snell (2004) ada sejumlah penyebab yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindari yaitu:

1. Tidak adanya standar. Tanpa adanya standar berarti penilaian yang dilakukan hanya berdasarkan perasaan dan tidak bersifat obyektif.
2. Standar yang tidak relevan dan bersikap subyektif. Standar yang ditetapkan seharusnya berasal dari analisis pekerjaan untuk menentukan hasil dari sebuah pekerjaan.
3. Standar yang tidak realistis. Setiap standar yang ditetapkan akan menimbulkan motivasi karyawan sehingga 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 diukur dengan mudah dan transparan.
5. Rating yang tidak konsisten diantara penilai.
6. Kurangnya persiapan manajer/atasan.
7. Manajer kurang dapat mengobservasi atau mendapatkan informasi.
8. Manajer tidak mendapatkan pelatihan mengenai evaluasi dan/atau memberikan umpan balik.

9. Kurangnya pemberitahuan mengenai tujuan yang harus dicapai selama periode penilaian kepada karyawan.
10. Penilaian tidak dilakukan melalui diskusi.
11. Cara pemberian umpan balik yang buruk. Pada awal manajemen kinerja harus mengkomunikasikan standar dan serangkaian proses penilaian kinerja kepada karyawan untuk disepakati bersama.
12. Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaian sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Hal ini membuat karyawan dan manajer tidak lagi menganggap program tersebut sebagai hal yang penting.
13. Komunikasi yang negatif. Proses kadang terganggu oleh sikap arogansi penilai dan sikap pembelaan diri karyawan yang dinilai.
14. Kesalahan penilai/bias.

2.2.7.2. Bias dalam Penilaian Kinerja

Tidak setiap proses penilaian kinerja dapat berjalan dengan lancar, banyak masalah yang dapat menimbulkan kesalahan dalam penilaian kinerja (Cascio, 2010). Setiap masalah yang didasarkan pada ukuran subyektif merupakan peluang terjadinya bias. Bentuk-bentuk bias yang umumnya terjadi adalah sebagai berikut (Rivai, 2005):

- a. *Halo Effect* (Kesan Pertama)

Bias penilaian kinerja ini dapat terjadi karena penilai memberikan penilaian berdasarkan pada kesan pertama ketika penilai mengenal atau mengetahui objek SDM yang akan dievaluasi. Patokan penilai lebih ditekankan pada kesan pertama yang bisa disebabkan karena secara psikologis setiap orang dalam penampilan pertamanya akan berusaha tampil mengungguli yang lain dalam segala hal.
- b. *Error of Central Tendency* (Kesalahan akibat cenderung menilai di tengah)

Hambatan yang merupakan bias penilaian ini adalah penilaian yang dilakukan dengan asumsi berdasarkan pada rata-rata kinerja. Setiap karyawan dianggap memiliki nilai yang sama dalam kinerjanya.

c. *Leniency and Strietness bias*

Kecenderungan penilai dalam memberikan semua karyawan penilaian yang terlalu tinggi dan terlalu rendah dari yang seharusnya.

d. *Friendly* (kedekatan hubungan)

Kedekatan hubungan terjadi misalnya karena karyawan sebelum bekerja di organisasi tersebut mereka adalah teman dekat, dan senasib atau berasal dari satu almamater yang sama. Hal ini menyulitkan penilai ketika harus melakukan penilaian kinerja di mana bawahan yang dinilainya pernah memiliki kedekatan dengannya, sehingga akan berdampak pada bias dalam menilai kinerja karyawan tersebut dan mengabaikan karyawan lain yang mungkin lebih berprestasi.

e. *Cross Cultural Bias* (Bias penyimpangan antar budaya)

Setiap penilai mempunyai harapan tentang tingkah laku manusia yang didasarkan pada budayanya. Ketika seorang penilai diharuskan untuk menilai karyawan yang berbeda budayanya, mereka mungkin menerapkan budayanya terhadap karyawan tersebut. Kesulitannya adalah bila dalam penilaian kinerja terdapat budaya yang melekat pada seseorang atasan dan dalam waktu bersamaan juga muncul budaya yang berbeda yang melekat pada individu bawahan atau sebaliknya. Konflik akan terjadi karena dalam penilaian kerja didasarkan pada budaya yang berbeda tadi. Atasan akan memberikan penilaian atas dasar ukuran budayanya, sementara bawahan memberikan respon kinerjanya dengan budayanya yang berbeda. Akibatnya umpan balik yang diterima juga boleh jadi sebagai bentuk yang bertolak belakang atau dianggap sebagai pembangkangan.

f. *Personal Prejudice* (Prasangka Pribadi)

Atasan selalu ingin melihat bawahannya bisa menjadi sosok dirinya. Ia tidak akan menyadari secara sungguh-sungguh bahwa individu berbeda satu sama lain juga dengan dirinya. Akibat ketidaksadaran ini tidak jarang atasan memaksakan kehendaknya. Bawahan yang tidak bisa menjadi sosok dirinya akan dinilai memiliki kinerja yang kurang baik. Seharusnya penilaian itu didasarkan pada pekerjaannya bukan pada tingka laku dan fisik bawahan

yang dinilai. Sikap tidak suka seorang penilai terhadap sekelompok tertentu dapat mengaburkan hasil penilaian seorang karyawan.

g. Pengaruh-pengaruh Organisasi

Penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir dari penilaian pada saat mereka menilai bawahan mereka, sehingga mengabaikan keunggulan ataupun kelemahan seseorang pada beberapa waktu yang lalu. Tentu di sini yang dirugikan adalah karyawannya yang berprestasi baik.

h. Standar-standar penilaian

Masalah-masalah yang sering timbul juga karena adanya perbedaan-perbedaan konseptual dalam makna kata-kata yang digunakan untuk mengevaluasi karyawan-karyawan. Perlu ada kesatuan persepsi dan pandangan terhadap makna butir-butir penilaian yang terdapat dalam form penilaian. Disini dituntut untuk membuat standar yang jelas sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan.

i. *Recency Effect* (Kesan yang sekarang)

Kecenderungan bagi penilai untuk mengingat-ingat lebih banyak hal mengenai apa yang baru saja dikerjakan karyawannya dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan beberapa bulan sebelumnya.

2.2.8. Pemberian Pelatihan dan Umpan Balik untuk Meningkatkan Efektifitas Penilaian Kinerja

2.2.8.1. Pemberian Pelatihan

Untuk mencapai penilaian kinerja yang efektif, hal yang perlu diperhatikan adalah meminimalisir adanya bias dalam penilaian. Bias yang terjadi biasanya diasumsikan oleh penilai sebagai suatu ketidaksengajaan dan mereka tidak menyadari bahwa dampak dari bias tersebut mempengaruhi penilaian mereka. Walaupun demikian, bias yang terjadi dapat diatasi dengan pemberian pelatihan bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kinerja (Frank dan Jeffrey dalam Yonita, 2006).

a. Pelatihan bagi Penilai

Pelatihan ini bertujuan untuk mencegah terjadinya *rating errors* seperti *halo effect*, *central tendency*, *leniency* dan *harsness*.

Pihak organisasi perlu memberikan pelatihan bagi penilai untuk mengantisipasi terjadinya kesalahan (*error*) dan bias. Pelatihan tersebut bisa mencakup metode dan prosedur penilaian kinerja, bagaimana menghindari terjadinya kesalahan dalam menilai (*error rating*), bagaimana meningkatkan keterampilan observasi dan kemampuan memberikan umpan balik. Jenis pelatihan yang dapat diberikan pada penilai (Noe, dkk., 2003):

- 1) *Rater error training*, yaitu pelatihan yang bertujuan untuk membuat penilai lebih menyadari akan kemungkinan terjadinya rating error dan membantu mereka untuk meminimalisir error tersebut dengan cara mengembangkan strategi.
- 2) *Rater accuracy training/frame of reference*, yaitu pelatihan yang didasarkan pada asumsi bahwa seorang penilai memerlukan kerangka acuan dalam memberikan penilaian, termasuk di dalamnya menyediakan informasi mengenai adanya sifat multidimensional dalam kinerja, memastikan bahwa penilai mengerti arti dari tiap skala dalam penilaian, berlatih dalam melakukan penilaian secara praktis, dan berlatih dalam memberikan umpan balik (Frank dan Jeffrey, 2004).

b. Pelatihan bagi yang Dinilai

Pelatihan ini bertujuan untuk menganalisis data dan memilih target perbaikan, mengendalikan perasaan bila ia menerima umpan balik negatif, membahas hasil kesimpulan dengan Penilainya, dan menentukan tujuan khusus dan rencana tindakan. Selain memberikan pelatihan bagi penilai, pihak organisasi juga perlu memperhatikan karyawan yang dinilai. Dalam pelatihan ini bisa diberi cara-cara untuk menentukan strategi dalam menyikapi penilaian yang diberikan dalam rangka perbaikan kinerja. Hal ini bertujuan agar hasil penilaian benar-benar bermanfaat bagi mereka yang dinilai dan juga bagi organisasi.

2.2.8.2. Pemberian Umpan Balik pada Penilaian Kinerja

Pemberian umpan balik dalam sebuah organisasi atau perusahaan sering dilakukan untuk memberikan penilaian atas kinerja seorang karyawan. Salah satu bagian yang terpenting dari penilaian kinerja adalah pemberian informasi mengenai hasil penilaian kepada karyawan (McKenna, 2000). Tujuannya adalah untuk membantu karyawan dalam meningkatkan unjuk kerjanya melalui pemberian saran-saran bersifat positif dan membangun. Selain untuk memperbaiki diri, karyawan juga diberi penjelasan mengenai alasan dilakukannya penilaian (Torrington dan Hall dalam Yonita, 2006).

Pemberian umpan balik tidak selalu mendapat tanggapan positif dari pihak karyawan karena adanya sifat defensif. Selain itu, adanya rasa enggan dan perasaan tidak nyaman dari pihak atasan ketika harus memberikan informasi yang buruk pada karyawan (Robbins, 2005).

Rivai (2005) mengemukakan tujuh langkah yang berguna dalam memberi umpan balik yang tidak diharapkan (*unexpected feedback*):

- a. Katakan dengan tepat tentang apa yang salah kapanpun dibutuhkan, dan berikan umpan balik secepatnya.
- b. Izinkan karyawan memberikan tanggapan atas umpan balik tersebut, kemudian dengarkan tanggapan karyawan tersebut dan amati perilakunya.
- c. Saat karyawan telah mengerti akan umpan balik yang diberikan, berikan keterangan atau petunjuk yang jelas dan spesifik mengenai kekurangannya.
- d. Usahakan untuk mengidentifikasi kelebihan yang dimiliki karyawan dengan cara menentukan hal-hal yang telah dilakukan dengan baik oleh karyawan.
- e. Identifikasikan kinerja dan langkah yang tepat bagi karyawan agar bisa dipraktekkan oleh karyawan dalam mengantisipasi kelemahannya.
- f. Penilai bertanggung jawab untuk memberi tahu mengenai akibat dari kinerja buruk kepada karyawan sehingga mereka mengerti bahwa kinerja buruk tidak akan bisa diterima dan harus ada perubahan.
- g. Buatlah karyawan mengerti bahwa mereka bertanggung jawab untuk memperbaiki kinerja mereka sendiri. Dalam memperbaiki kinerja tersebut, karyawan sebaiknya dibantu oleh *performance coach* untuk mencari jalan atau ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan.

2.2.9. Pengelolaan Kinerja dan Efektifitas Penilaian Kinerja

Menurut Armstrong (1994), pengelolaan kinerja merupakan proses yang dikendalikan oleh manajer lini dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi, tim kerja dan individu. Dalam pengelolaan kinerja, manajer bekerja sama dengan karyawan untuk menetapkan tujuan penilaian, mengarahkan kinerja, memberi umpan balik, mengevaluasi kinerja dan memberi penghargaan kepada karyawan. Realisasi aktivitas tersebut mendukung keberhasilan organisasi pada masa mendatang (Campbell dan Grafinkel, 1996). Pengelolaan kinerja membantu mengintegrasikan tujuan organisasi, individu maupun tim kerja, sehingga diperlukan peningkatan efektifitas pengelolaan kinerja melalui: melibatkan karyawan dan manajer senior dalam proses penilaian, integrasi tujuan penilaian dengan tujuan organisasi, mengembangkan pelatihan bagi Penilai dan yang Dinilai, mengukur kinerja dan menekankan umpan balik dan *coaching* (Campbell dan Garfinkel, 1996; Grote, 1996). Menurut Ken dan Marjorie Blanchard dalam Yonita (2006), eksekutif harus memperhatikan berbagai situasi dalam pengelolaan kinerja. Dalam mengambil keputusan eksekutif harus terbuka dengan informasi, mengarahkan kreatifitas karyawan, melaksanakan tindakan secara efisien dan melepaskan karyawan bermoral rendah. Ketika menghadapi permasalahan dengan pengurangan tenaga kerja, prioritas utama difokuskan pada karyawan yang bermoral rendah dan kinerja buruk. Karyawan yang memiliki moral tinggi dan kinerja baik merupakan karyawan potensial untuk dipertahankan oleh organisasi. Dengan melakukan tindakan tersebut organisasi dapat meningkatkan efektifitas dalam mengelola kinerja karyawan.

Beberapa organisasi tidak melakukan proses penilaian secara optimal karena reaksi defensif terhadap penilaian dan umpan balik negatif, kesalahan persepsi manajer dan karyawan terhadap umpan balik negatif, keterbatasan *reward* dan adanya keraguan manajer dalam menilai karyawan (Grote, 1996). Hal tersebut menyebabkan penilaian kinerja di organisasi tidak dikembangkan secara efektif. Bretz dan Milkovitz dalam Grote (1996) menyarankan beberapa alternatif untuk meningkatkan efektifitas proses penilaian yaitu: (1) melibatkan karyawan pada desain dan pengembangan sistem penilaian, (2) meningkatkan program pelatihan bagi Penilai dan yang Dinilai, (3) menciptakan lingkungan

kondusif, (4) memberi pelatihan mengenai penggunaan umpan balik, dan (5) menerapkan *multisource assessment* atau yang biasa dikenal sebagai penilaian kinerja 360⁰ umpan balik untuk mengurangi subyektivitas dan kesalahan penilaian.

Organisasi hingga saat ini masih mengacu pada sistem penilaian tradisional dimana atasan menilai kinerja dan perilaku bawahan berdasarkan satu sumber tanpa melibatkan sumber informasi lain dalam organisasi (Edward dan Ewen, 1996). Menurut Lawler dalam Yonita (2006), penilaian tradisional tidak mengarahkan pengembangan kompetensi dan kemampuan individu. Penerapan penilaian ini memicu perilaku disfungsional antara atasan dan bawahan sehingga diperlukan inovasi dalam mengembangkan sistem penilaian yang efektif. Dengan dukungan sistem yang efektif atasan dapat mengarahkan spesifikasi kerja, memotivasi, mengukur kinerja dan memberi *reward* kepada bawahan. Selain itu atasan dapat melibatkan bawahan dalam menentukan strategi organisasi, evaluasi serta memandu mengembangkan kompetensi.

BAB III

GAMBARAN UMUM RUMAH SAKIT

3.1. Pendahuluan

Rumah Sakit Gigi dan Mulut Fakultas kedokteran Gigi Universitas Trisakti merupakan rumah sakit yang berfungsi sejalan dengan fungsi utama perguruan tinggi yaitu Tridharma Perguruan Tinggi, pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Berdasarkan pandangan yang sama tersebut RSGM tidak hanya satu sarana untuk mengembangkan pengalaman belajar mahasiswa pada proses pendidikan, akan tetapi lebih dari itu yaitu merupakan sarana pengembangan IPTEK kedokteran gigi serta pengabdian kepada masyarakat, berupa pelayanan kesehatan gigi dan mulut.

RSGM FKG Usakti memiliki ijin KepMenKes RI nomor 1625/Menkes/SK/XII/2005 yang menggantikan ijin sementara yaitu SK Menteri Kesehatan RI No H.K.00.05.1.4.2492.A., serta sedang diberlakukan ijin baru yang sedang diproses di KemKes RI menindaklanjuti klasifikasi A yang telah diperoleh pada tanggal 28 Januari 2011 No. 189/Menkes/SK/1/2011.

RSGM FKG Usakti dikelola melalui sistem manajemen RS yang memungkinkan diselenggarakannya berbagai kegiatan pengembangan pengalaman belajar klinik bagi mahasiswa di bidang Kedokteran Gigi, penelitian yang menunjang pengembangan klinik akademik dan penerapan hasil penelitian klinik tersebut melalui pengabdian pada masyarakat berbentuk pelayanan kesehatan gigi yang bermutu. Adapun lingkup kegiatannya meliputi kegiatan pengelolaan masalah kesehatan gigi dan mulut dengan pendekatan promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif dengan tujuan agar peserta didik dapat mencapai kemampuan professional yang meliputi bidang-bidang medik dental, bedah, rekonstruksi, kesehatan komunitas, manajemen pelayanan (khusus rumah sakit) yang di dukung oleh perilaku yang mampu bekerjasama dalam tim dan untuk menerapkan kode etik kedokteran gigi. Kompetensi lulusan tersebut ditujukan untuk dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan

memperhatikan kepentingan dan kepuasan pelanggan sesuai dengan kurikulum pendidikan kedokteran gigi.

Sesuai dengan visi FKG Usakti yaitu menjadi Academic Center of Excellence, maka konsep RSGM diatas sangat diperlukan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan yang dapat bersaing di era global dan juga dapat menampung mahasiswa FKG Usakti yang jumlahnya semakin meningkat sebagai tempat pengalaman belajar klinik medik dental secara komprehensif.

3.2. Gambaran Umum

3.2.1. Visi

Visi dari RSGM FKG Usakti adalah menjadikan rumah sakit gigi dan mulut sebagai sarana pendidikan, penelitian dan pelayanan, kesehatan gigi dan mulut unggulan.

3.2.2. Misi

- Menjadi tempat pendidikan, penelitian, dan pengembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi kedokteran gigi untuk tingkat D-1,D-3,S-1,Profesi,S-2,Spesialis dan S-3.
- Memberikan pelayanan kesehatan gigi dan mulut yang bermutu, terjangkau,dan merata
- Menjadi tempat rujukan tertinggi

3.2.3. Tujuan

a. Umum

Meningkatkan mutu akademik FKG dan profesionalisme lulusan FKG usakti melalui pendidikan dan penelitian, serta pelayanan kesehatan gigi dan mulut yang bermutu sesuai dengan tuntunan dan kebutuhan masyarakat, serta perkembangan IPTEKDOKGI .

b. Khusus

1. Menyediakan fasilitas untuk kepaniteraan klinik mahasiswa dan penelitian
2. Memberikan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan pelayanan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif dalam bidang kesehatan gigi dan mulut, yang meliputi pelayanan medik gigi primer, sekunder, dan tertier.
3. Menjadikan manajemen RSGM Kedokteran Gigi sebagai model manajemen pelayanan kesehatan gigi dan mulut yang bermutu bagi mahasiswa pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.
4. Menunjang peningkatan kualitas SDM RSGM.
5. Sebagai alternatif pemasukan dana bagi fakultas (bukan hanya dari mahasiswa) untuk menunjang peningkatan kualitas akademik FKG Usakti.

3.2.4. Sasaran

Tercapainya peningkatan mutu pelayanan kesehatan gigi yang dapat memberi perlindungan kepada masyarakat melalui pelayanan kesehatan gigi, pendidikan dan penelitian.

3.2.5. Fungsi

Fungsi RSGM FKG Usakti adalah mengacu kepada Tridharma Perguruan tinggi.

a. Fungsi pendidikan

1. Sebagai sarana pendidikan tingkat D-1, D-3, S-1, Profesi, S-2, spesialis, S3.
2. Sebagai sarana pelatihan bagi tenaga para medik dan teknik gigi

b. Fungsi Penelitian

1. Sebagai lahan penelitian dan pengembangan ilmu kedokteran gigi baik ilmu terapan maupun ilmu dasar.
2. Sebagai pusat unggulan riset kedokteran gigi
3. Sebagai pusat pengembangan IPTEKDOKGI

- c. Fungsi pengabdian kepada masyarakat
1. Memberikan pelayanan kesehatan gigi dan mulut primer, sekunder, tertier melalui pendekatan promotif, preventif, kuratif dan rehabilitasi bagi masyarakat
 2. Menyediakan pelayanan penunjang (radiology, laboratorium biomedik laboratorium tehnik gigi, farmasi, UGD)
 3. Menerima pelayanan rujukan
 4. Menyelenggarakan pelayanan khusus dibidang kedokteran gigi antara lain untuk pasien lanjut usia dan anak-anak berkelainan.

3.2.6. Administrasi dan Pengelolaan

Sebagai penanggung jawab RSGM adalah dekan FKG Usakti. Secara struktural RSGM dibawah manajemen Badan Afiliasi FKG Usakti. Dalam menjalankan fungsinya RSGM FKG Usakti dipimpin Dewan Direksi yang dikoordinasi oleh seorang Direktur Utama yang dijabat oleh Dekan FKG Usakti dan dibantu oleh direktur eksekutif yang membawahi kepala-kepala unit.

3.2.7. Izin Rumah Sakit

Ijin tetap RSGM Pendidikan KepMenKes RI nomor 1625/Menkes/SK/XII/2005

3.3. Lokasi RSGM Universitas Trisakti

Alamat : Jl. Kyai Tapa Grogol 11440
 Telepon : (021) 5672731 EXT 1703/1805, 56962790 (DIRECT)
 Fax : (021) 5655787

3.4. Jenis dan Fasilitas Pelayanan

3.4.1. Rawat Jalan

Jenis pelayanan kesehatan gigi dan mulut yang diselenggarakan di RSGM FKG Usakti meliputi pelayanan kedokteran gigi primer, sekunder dan tertier

dilaksanakan secara komprehensif pada klinik integrasi meliputi tindakan, promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif.

Di klinik intergrasi disediakan pelayanan rawat jalan dengan tindakan-tindakan sebagai berikut :

1. Tindakan promotif dan preventif

- Pembersihan karang gigi
- Pembuatan “ bruxism spint”
- Tindakan profilaksis / kontrol plak
- Aplikasi floor
- Pelapisan ceruk gigi geraham (pencegahan gigi berlubang).
- Pencegahan gigi berjejal
- Konsultasi kelainan dentofacial (maloksi) pada anak-anak
- Perawatan maloklusi dini pada anak-anak
- Edukasi dental berdasarkan kasus
- Konsultasi diet berdasarkan kasus
- Pelatihan pembersihan rongga mulut berdasarkan kasus

2. Tindakan kuratif

- Perawatan estetik gigi
- Restorasi gigi sederhana dan kompleks
- Perawatan Endodontik
- Pemulihan gigi
- Pencabutan gigi
- Pengangkatan gigi yang miring
- Penanganan kasus tumor dan kista dalam rongga mulut
- Persiapan untuk perawatan orthodonsi, pembuatan gigi tiruan dan persiapan endodontik
- Biopsi
- Penanganan patah rahang sederhana
- Perawatan periodontal estetika
- Perawatan gigi hipersensitif

- Perawatan gigi goyang
- Transplantasi gusi dan tulang
- Perawatan gigi anak dengan gangguan fisik, medik dan mental
- Perawatan “orthodontic surgery”
- Perawatan orthodonti alat lepasan, alat cekat, alat fungsional
- Perawatan luka/tukak di rongga mulut
- Konsultasi perawatan bau mulut
- Deteksi dan perawatan lesi pra kanker dan kanker mulut
- Perawatan kelainan dirongga yang disebabkan infeksi jamur, virus dan bakteri
- Perawatan kelainan di lidah dan vivir

3. Tindakan Rehabilitatif

- Pembuatan gigi tiruan lepas
- Pembuatan gigi tiruan penuh
- Pembuatan gigi tiruan cekat/mahkota dan jembatan
- Pembuatan oburator
- Perawatan kelainan sendi
- Imbalan gigi tiruan
- Perawatan orthodonti penderita celah bibir dan langit-langit
- Perawatan orthodonti kelainan sendi

4. Pemeriksaan Radiografis

- Foto Dental
- Panoramik
- Cephalometri
- Occlusal
- Karpal
- Foto Sendi Rahang

3.4.2. Rawat Inap

1. RSGM FKG Usakti memiliki 5 tempat tidur untuk tindakan yang memerlukan pemulihan / *recovery* atau *one day care*.
2. RSGM FKG Usakti telah bekerjasama dengan RSPAD Gatot Subroto mengirim pasien rujukan ke RSPAD Gatot Subroto, utamanya pasien dengan kasus bedah mulut.
3. RSGM FKG Usakti telah bekerjasama dengan RSPAD Gatot Subroto mengirim pasien rawat inap ke RSPAD Gatot Subroto.

3.4.3. Klinik Gigi Umum Dan Klinik Umum/Ugd

RSGM FKG Usakti menyediakan fasilitas rawat darurat gigi akibat kecelakaan, kesakitan mendadak, gangguan estetika dan lain-lain, serta menyediakan poli umum.

3.4.4. Laboratorium Dental Teknik

RSGM FKG Usakti menyediakan laboratorium dental klinik untuk SDM lokal maupun rujukan dari luar berupa pembuatan protesa acrylic, porselen, alat ortodonti dan lain-lain.

3.4.5. Laboratorium Medik Dasar

RSGM FKG Usakti menyediakan pemeriksaan patologi klinik, patologi anatomi dan lain-lain.

3.4.6. Kontrol Infeksi

RSGM FKG Usakti memiliki pusat kontrol infeksi dan juga kontrol infeksi di masing-masing instalasi sesuai SOP yang berlaku dengan menggunakan sterilisator basah dan kering

3.4.7. Pusat Rekam Medik-Dental

RSGM Usakti memiliki pusat rekam medik yang dikelola secara komputerisasi dan manual

3.4.8. Unit Farmasi

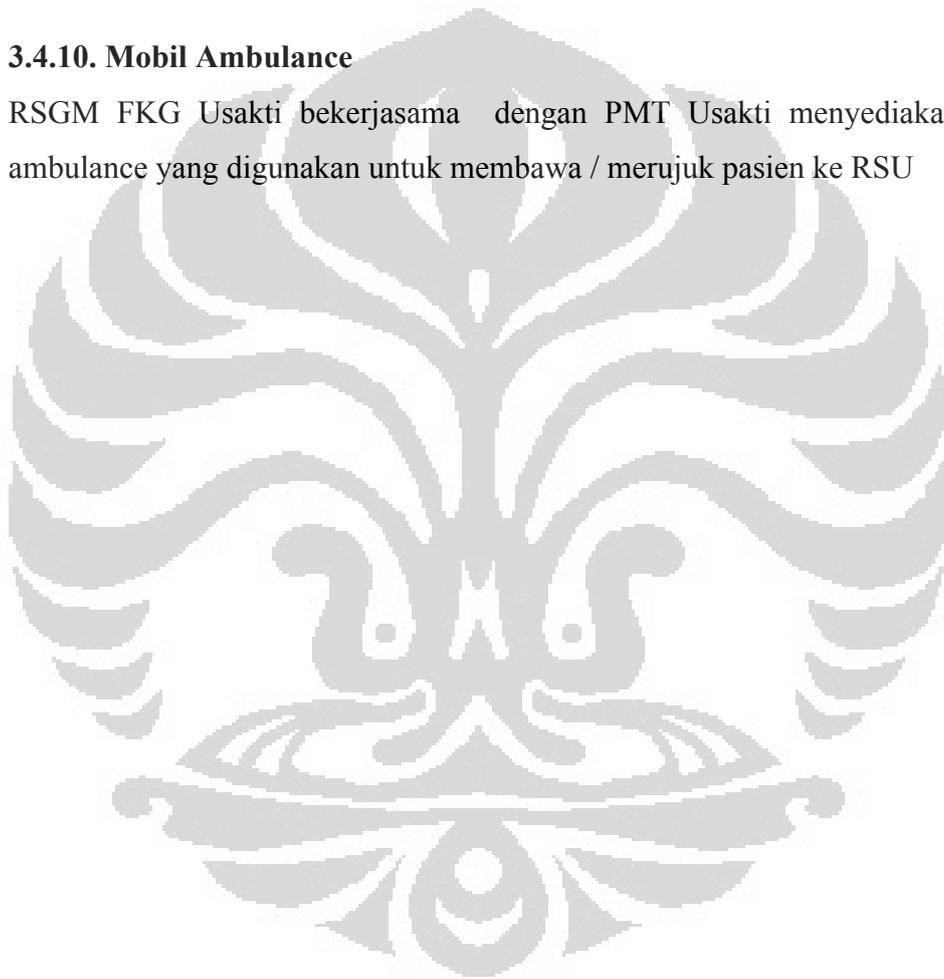
RSGM FKG Usakti bekerjasama dengan pihak luar menyediakan kebutuhan farmasi untuk menyediakan depo obat.

3.4.9. Unit Dental Radiologi

RSGM FKG Usakti menyediakan jasa dental radiology berupa: Dental radiology panoramic, Cephalometric, Periapical, oclusal, carpal, foto sendi rahang dll

3.4.10. Mobil Ambulance

RSGM FKG Usakti bekerjasama dengan PMT Usakti menyediakan mobil ambulance yang digunakan untuk membawa / merujuk pasien ke RSU



3.5. Sumber Daya Manusia

3.5.1. Tenaga Medis Fungsional/Staf Pengajar

Tabel 3.1. Daftar Tenaga Medis Fungsional/Staf Pengajar di RSGM Universitas Trisakti

NO	JENIS TENAGA	GURU BESAR	S3	S2	SP	S1	D4/D3	D1	SMA/AMK	UNIT KERJA
1	Dokter Gigi Spesialis	11	9	21	51					
2	Dokter Gigi Umum					47				
3	Dokter Spesialis									
4	Perawat Umum						2			
5	Apoteker					1				
6	Ass. Apoteker						1			PMT
7	Administrasi					1	1	1	5	
8	Tenaga Lain-lain					1			8	
	Jumlah	11	9	21	51	50	4	1	13	

3.5.2. Tenaga Pendukung

Tabel 3.2. Daftar Tenaga Pendukung di RSGM Universitas Trisakti

NO	JENIS TENAGA	S1	D4	D3	SMA/SMK	UNIT KERJA
1	Perawat Gigi				12	
2	Tekniker Gigi			6		
3	Radiografer Oral			1		
4	Rekam Medik			2		
	Jumlah			9	12	

3.5.3. Tenaga Medis Mahasiswa

Jumlah mahasiswa klinik 1.123 orang yang bekerja di 7 bagian klinik

3.6. Sarana dan Pra Sarana

3.6.1. Sarana

Tabel 3.3. Daftar Sarana yang Tersedia di RSGM Universitas Trisakti

No	Nama Alat	Jumlah
1	Dental Unit	154
2	Tempat tidur rawat inap/pemulihan	3/2
3	Ruang operasi lengkap (meja & lampu)	1
4	Unit Oksigen	4
5	Sterilisator kering	10
6	Sterilisator basah	5
7	Sterilisator Uap (Autoclave)	5
8	Piezon Scaler	25
9	Unit Periapical Dental X-Ray	4
10	Unit Digital Panoramic X-Ray	1
11	Unit Digital Cephalometri X-RAY	1
12	Unit Panoramic X-Ray	1
13	Unit Cephalometri X-RAY	1
14	Intra Oral Camera	2
15	Sarana unit Central Lab : <ul style="list-style-type: none"> - Engine Faro - Oven Porcelain - Oven Furnace - Mesin Poles - Trimer - Tabung Oksigen - Micro motor - Centrifugal mesin - Compressor angin - Press Behel - Cuvet 	5 + 2 1 1 3 1 1 2 1 1 4 + 2 17 + 7

Rincian lokasi sebagai berikut:

Lantai dasar:

- Ruang distribusi pasien
- Ruang UGD dan klinik umum
- Tempat informasi dan kasir

- Ruang rekam medik
- Ruang radiology
- Ruang Bedah Major
- Apotik
- Laboratorium klinik
- Ruang kontrol infeksi
- Rawat inap
- Toilet

Lantai 1

- Klinik Spesialistik
- Klinik Integrasi
- Kasir
- Ruang Radiologi
- Ruang Kuliah Spesialis Konservasi
- Toilet

Lantai 3

- Klinik Periodonti
- Klinik Konservasi
- Klinik Penyakit Mulut
- Ruang Ro. Konservasi
- Ruang kontrol infeksi masing-masing bagian
- Kasir
- Ruang tunggu masing-masing bagian
- Ruang Diskusi Bagian
- Toilet

Lantai 4

- Klinik Prostodonti
- Depo gigi
- Ruang kontrol infeksi

- Ruang tunggu masing-masing bagian
- Toilet

Lantai 5

- Klinik Pedodonti
- Klinik Ortodonti s-1 & s-2
- Ruang kuliah s-2 ortodonti
- Ruang kontrol infeksi masing-masing bagian
- Kasir
- Ruang tunggu masing-masing bagian
- Toilet

Lantai 6

- Klinik Bedah Mult dan Maksilofasial
- Ruang bedah minor
- Ruang kontrol infeksi sentral
- Kasir
- Ruang tunggu masing-masing bagian
- Toilet

Lantai 7

- Laboratorium Teknik Gigi
- Ruang Administrasi RSGM FKG Usakti
- Toilet

3.6.2. Prasarana

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| 1. Kamar Jenazah | 6. Telepon umum |
| 2. Perpustakaan | 7. Dental depo |
| 3. Kantin staf dan mahasiswa | 8. Parkir mobil dan motor |
| 4. Kantin umum | 9. Produk Souvenir RSGM |
| 5. Foto copy | 10. ATM |

BAB IV

KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI ISTILAH

4.1. Kerangka Konsep

Penelitian ini akan mengacu pada konsep efektifitas penilaian kinerja menurut Cascio (2010) sehingga didapatkan kerangka konsep penelitian seperti di bawah ini:



Gambar 4.1. Skema Kerangka Konsep Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Gigi Dan Mulut Universitas Trisakti Tahun 2011

Berdasarkan tinjauan pustaka dan tujuan penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa item yang berhubungan dengan input, proses dan output. Item input dalam sistem penilaian kinerja yaitu terdiri dari Penilai dan Instrumen penilaian kinerja. Item proses dilihat dari prosedur, kriteria, waktu dan manfaat penilaian kinerja. Sedangkan Item output terdiri dari efektifitas yang dinilai dari relevansi, sensitifitas, keandalan, tingkat penerimaan dan kepraktisan.

Setelah melakukan evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang lama melalui wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah dan telaah data

sekunder mengenai sistem penilaian kinerja yang selama ini berlaku di RSGM Unuversitas Trisakti, baru dikembangkan usulan sistem penilaian kinerja yang baru.

Setelah usulan pembembangan sistem penilaian kinerja dibuat maka dilakukan uji instrumen dan diskusi kelompok terarah tahap kedua. Dari hasil diskusi kelompok kemudian dilakukan beberapa perbaikan dan kemudian diusulkan kepada pihak manajemen untuk dapat digunakan sebagai instumen penilaian kinerja yang baru.

4.2. Definisi Istilah

1) Penilai

Definisi	Pendapat informan mengenai orang yang memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan.
Alat Ukur	Wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, telaah dokumen.
Hasil Ukur	Informasi tentang efektifitas seorang penilai dan sumber informasi dalam sistem penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti.

2) Instrumen Penilaian Kinerja

Definisi	Pendapat informan mengenai lembar formulir penilaian yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan.
Alat Ukur	Wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, telaah dokumen.
Hasil Ukur	Informasi tentang efektifitas aspek penilaian yang diukur pada lembar instrumen dalam sistem penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti.

3) Prosedur

Definisi	Pendapat informan mengenai cara pelaksanaan penilaian kinerja.
Alat Ukur	Wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, telaah dokumen.
Hasil Ukur	Informasi tentang efektifitas prosedur penilaian dalam sistem penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti.

4) Kriteria

Definisi	Pendapat informan mengenai bagaimana kriteria yang digunakan untuk menilai seorang karyawan (hasil kerja, perilaku atau sifat).
Alat Ukur	Wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, telaah dokumen.
Hasil Ukur	Informasi tentang efektifitas suatu kriteria penilaian dalam sistem penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti.

5) Waktu

Definisi	Pendapat informan mengenai waktu pelaksanaan penilaian kinerja karyawan.
Alat Ukur	Wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, telaah dokumen.
Hasil Ukur	Informasi tentang efektifitas waktu untuk melaksanakan penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti.

6) Manfaat

Definisi	Pendapat informan mengenai manfaat dan kegunaan dari penilaian kinerja yang dilaksanakan di RSGM Universitas Trisakti.
Alat Ukur	Wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, telaah dokumen.
Hasil Ukur	Informasi tentang manfaat dan kegunaan dari pelaksanaan sistem penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti.

7) Relevansi

Definisi	Pendapat informan mengenai kesesuaian antara aspek penilaian kinerja dengan hasil pekerjaan.
Alat Ukur	Wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, telaah dokumen.
Hasil Ukur	Informasi tentang kesesuaian aspek penilaian dengan kinerja karyawan dalam sistem penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti.

8) Sensitifitas

Definisi	Pendapat informan mengenai kepekaan sistem penilaian kinerja dalam membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak
Alat Ukur	Wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, telaah dokumen.
Hasil Ukur	Informasi tentang kepekaan sistem penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan di RSGM Universitas Trisakti.

9) Keandalan

Definisi	Pendapat informan mengenai sistem penilaian kinerja yang obyektif dan adil.
Alat Ukur	Wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, telaah dokumen.
Hasil Ukur	Informasi tentang keobyektifan sistem penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti.

10) Tingkat Penerimaan

Definisi	Pendapat informan mengenai tingkat penerimaan mereka terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku.
Alat Ukur	Wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, telaah dokumen.
Hasil Ukur	Informasi tentang tingkat penerimaan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti.

11) Kepraktisan

Definisi	Pendapat informan mengenai sistem penilaian kinerja yang dapat dipahami dan mudah digunakan.
Alat Ukur	Wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah, telaah dokumen.
Hasil Ukur	Informasi tentang kepraktisan sistem penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti.

BAB V

METODOLOGI PENELITIAN

5.1. Desain Penelitian

Penelitian ini terdiri dari dua tahap. Tahap pertama untuk mendapatkan gambaran tentang efektifitas sistem penilaian kinerja karyawan yang lama yang menggunakan DP3. Tahap kedua bertujuan untuk melakukan pengembangan rancangan terhadap sistem penilaian kinerja.

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

5.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dibagian SDM Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Trisakti, Jl. Kyai Tapa – Grogol, pada tanggal 3-11 Januari 2012.

5.3. 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 tingkatan pemegang pimpinan dalam struktur organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat karena berasal dari sumber yang berbeda. Karakteristik karyawan yang menjadi informan digolongkan berdasarkan jenis kelamin (laki-laki/perempuan), usia (20-40 tahun/>40 tahun) dan tingkat pendidikan (s.d SMA-SMK/D3-S1)

Yang dipilih menjadi informan adalah orang-orang yang bekerja di unit produksi diwakili 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 sepuluh orang yang terdiri dari lini pimpinan yang diwakili oleh direktur eksekutif, kepala bagian personalia dan kepala bagian keuangan dan karyawan yang diwakili oleh dua orang staf keuangan, dua orang perawat pelaksana, satu orang apoteker, dan dua orang staf personalia.

Sementara informan untuk diskusi kelompok terarah tahap pertama terdiri dari lima orang yaitu, kepala unit farmasi, staf keuangan, staf personalia, perawat gigi dan perawat umum.

Setelah dilakukan wawancara mendalam dan diskusi terarah mengenai sistem penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti pada tahap pertama kemudian dilakukan uji instrumen dan diskusi kelompok terarah tahap kedua. Pada tahap kedua penulis membuat usulan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru sesuai dengan hasil penelitian tahap pertama. Kemudian dilakukan uji instrumen untuk mendapatkan umpan balik mengenai hasil penelitian. Setelah itu dilakukan diskusi kelompok terarah kembali dengan para kepala bagian.

5.4. Pengumpulan Data

5.4.1 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 dari telaah dokumen penilaian kinerja karyawan dan dokumen lain yang berhubungan dengan sistem penilaian kinerja.

Setelah didapatkan gambaran tentang sistem penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti, penulis melakukan diskusi kelompok terarah untuk membahas rancangan pengembangan sistem penilaian kinerja yang efektif bagi RSGM Universitas Trisakti.

5.4.2. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian kualitatif tidak bersifat terstruktur, terfokus, rigid, tetapi lebih bersifat longgar, fleksibel dan dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan. Teknik atau instrumen 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 RSGM Universitas Trisakti digunakan pedoman wawancara mendalam (*in-depth interview*), pedoman diskusi kelompok terarah (*Focus Group Discussion*), lembar telaah dokumen, alat pencatat, dan tape recorder.

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

5.4.3. Uji Coba Instrumen Penelitian

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

Uji coba ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah pertanyaan dalam pedoman dalam 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, tidak dapat dimengerti, telah dilakukan perbaikan dan penyesuaian seperlunya, kemudian digunakan pada informan penelitian.

5.4.4. Petugas Pengumpul Data

Petugas pengumpul data adalah penulis sendiri dengan bantuan perekam suara.

5.4.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan metode wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah dan telaah data sekunder.

5.4.6. Validasi Data

Untuk menjamin keabsahan data dilakukan dua macam angulasi, yang pertama dilakuakn triangulasi sumber yaitu kepada direktur, kepala bagian, dan karyawan. Yang kedua dilakukan juga triangulasi metode dengan wawancara mendalam, diskusi kelompok terarah dan telaah dokumen penilaian kinerja RSGM Universitas Trisakti.

5.4.7. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan mencatat, membuat matriks dan interpretasi. Proses analisis 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 item yang diteliti.
3. Membuat kategori pada data yang memiliki karakteristik yang sama.
4. Reduksi data dengan abstraksi yaitu membuat rangkuman yang sesuai dengan data yang diteliti dan menyajikan data yang diperlukan dalam bentuk matriks.
5. Melakukan pemeriksaan dan penelaahan keabsahan data.
6. Membuat interpretasi data sesuai dengan item yang diteliti.

5.4.8. Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) yaitu teknik menganalisis 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 VI

HASIL PENELITIAN

6.1. Hasil Penelitian Tahap Pertama

Penelitian tahap pertama dilakukan dengan tujuan untuk menggali informasi yang lebih dalam mengenai efektifitas sistem penilaian kinerja yang selama ini dilaksanakan di RSGM Universitas Trisakti.

6.1.1. Karakteristik Informan Tahap Pertama

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan maksud untuk mendapatkan informasi mendalam mengenai gambaran umum efektifitas dari sistem penilaian kinerja karyawan. Data diperoleh dan dikumpulkan dengan wawancara mendalam (*in-depth interview*), diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*), dan telaah data sekunder.

Yang menjadi informan untuk wawancara mendalam terdiri dari direktur eksekutif RSGM, manajer keuangan, manajer SDM, dua orang staf keuangan, dua orang perawat, staf accounting, staf logistik dan apoteker. Wawancara mendalam dilaksanakan pada tanggal 4-5 Januari 2012 di RSGM Universitas Trisakti dengan durasi berkisar antara 20-40 menit tiap informan. Karakteristik informan 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 ditentukan secara random dengan melihat keterwakilan dari segi jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan. Informan dipilih dari karyawan dengan lama kerja diatas satu tahun.

Sementara itu, diskusi kelompok terarah tahap pertama dengan karyawan dilakukan pada hari Jumat tanggal 6 Januari 2012 di RSGM Universitas Trisakti. Peserta diskusi berjumlah 5 orang yang terdiri dari kepala unit farmasi/apoteker, perawat gigi, perawat umum, staf accounting dan staf keuangan. Dapat dilihat dari tabel 6.2. bahwa karakteristik informan bervariasi dari segi jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan. Informan dipilih dari karyawan dengan lama kerja diatas satu tahun.

Tabel 6.1. Karakteristik Informan Wawancara Mendalam

NO.	JABATAN INFORMAN	IDENTITAS INFORMAN
1.	Direktur Eksekutif RSGM	Pendidikan Terakhir : S3 Umur : 50 tahun Jenis Kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 21 tahun
2.	Manajer Keuangan	Pendidikan Terakhir : S2 Umur : 44 tahun Jenis Kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 7,5 tahun
3.	Manajer SDM	Pendidikan Terakhir : S2 Umur : 45 tahun Jenis Kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 4,3 tahun
4.	Staf Accounting	Pendidikan Terakhir : S1 Umur : 40 tahun Jenis Kelamin : Laki-laki Lama Bekerja : 9,4 tahun
5.	Staf Keuangan #1	Pendidikan Terakhir : D3 Umur : 39 tahun Jenis Kelamin : Laki-laki Lama Bekerja : 12,7 tahun
6.	Staf Keuangan #2	Pendidikan Terakhir : S1 Umur : 42 tahun Jenis Kelamin : Laki-laki Lama Bekerja : 9,8 tahun
7.	Staf Logistik	Pendidikan Terakhir : SMA Umur : 36 tahun Jenis Kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 14,5 tahun
8.	Apoteker	Pendidikan Terakhir : S1 Umur : 32 tahun Jenis Kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 1,2 tahun

9.	Perawat Gigi #1	Pendidikan Terakhir : SPRG/SMA Umur : 36 tahun Jenis Kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 15 tahun
10.	Perawat Gigi #2	Pendidikan Terakhir : D3 Umur : 34 tahun Jenis Kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 9 tahun

Tabel 6.2. Karakteristik Informan Diskusi Kelompok Terarah (DKT) Tahap I

NO.	JABATAN INFORMAN	IDENTITAS INFORMAN
1.	Kepala Unit Farmasi/Apoteker	Pendidikan Terakhir : S1 Umur : 32 tahun Jenis Kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 1,2 tahun
2.	Staf Accounting	Pendidikan Terakhir : S1 Umur : 40 tahun Jenis Kelamin : Laki-laki Lama Bekerja : 10 tahun
3.	Staf Keuangan	Pendidikan Terakhir : S1 Umur : 42 tahun Jenis Kelamin : Laki-laki Lama Bekerja : 10 tahun
4.	Perawat Umum	Pendidikan Terakhir : D3 Umur : 29 tahun Jenis Kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 7,3 tahun
5.	Perawat Gigi	Pendidikan Terakhir : SPRG/SMA Umur : 34 tahun Jenis Kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 12 tahun

6.1.2. Hasil Penelitian Tahap Pertama

Pada penelitian tahap pertama didapatkan gambaran umum sistem penilaian kinerja yang selama ini berlaku di RSGM Universitas Trisakti. RSGM Universitas Trisakti mengadopsi instrumen penilaian dari DP3 PNS yang kemudian disesuaikan dengan deskripsi dan ruang lingkup pekerjaan karyawan untuk digunakan dalam lingkungan RSGM sendiri. Sistem penilaian sudah mulai dikembangkan sejak tahun 2007 dan seyogyanya dilakukan setiap tahun secara rutin. Namun menghadapi berbagai kendala, sistem tersebut belum dapat terlaksana secara rutin tiap tahun. Berdasarkan data sekunder, penulis baru menemukan sistem tersebut dijalankan satu kali.

Penilai pada sistem penilaian yang berlaku saat ini di RSGM Universitas Trisakti menggunakan mutli rater yang terdiri dari tiga orang yaitu atasan langsung dari SDM yang dinilai, manajer SDM, dan pimpinan RSGM. Tidak ada penilaian yang dilakukan oleh sesama rekan kerja. Sistem ini dipilih untuk mengurangi subyektifitas dan diharapkan karyawan memiliki tingkat penerimaan yang baik dalam penilaian. Setiap karyawan belum mengetahui secara jelas siapa penilai mereka. Hal ini memang dirahasiakan oleh pihak pimpinan karena selama ini sistem penilaian yang ada bersifat kredensial.

Dalam formulir penilaian yang digunakan di RSGM Universitas Trisakti terdapat delapan kriteria penilaian yaitu disiplin kerja, tanggung jawab pekerjaan (klinik dan non-klinik), ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, loyalitas dan prestasi kerja (lampiran 4). Penilaian menggunakan sistem *rating* yaitu berupa penilaian berdasarkan kategori amat baik, baik, cukup, sedang dan kurang dimana *range* nilai kurang dari 50 masuk dalam kategori kurang, 51-60 masuk dalam kategori sedang, 61-75 masuk dalam kategori cukup, 76-90 masuk dalam kategori baik dan nilai 91-100 masuk dalam kategori amat baik. Belum ada definisi operasional dari masing-masing parameter yang digunakan.

Proses pelaksanaan penilaian menggunakan metode *past oriented methods* yaitu penilaian kinerja seseorang berdasarkan hasil pekerjaan yang telah dilakukannya. Penilaian dilakukan tahunan, namun sampai saat ini penilaian tahunan ini belum berjalan secara rutin. Cara yang digunakan dalam proses penilaian belum menggunakan metode wawancara atau diskusi penilaian.

Hasil dari penilaian kinerja belum dapat ditindak lanjuti oleh semua bagian yang ada. Manfaat dari penilaian kinerja ini dikaitkan dengan perhitungan insentif karyawan.

6.1.3. Item Input

6.1.3.1. Penilai

Dari hasil wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah didapatkan informasi bahwa belum ada ketetapan dan pemahaman yang seragam tentang siapa saja yang jadi penilai. Karyawan terlihat bingung dan beberapa ragu untuk menjawab pada saat ditanya siapa saja yang menilai pekerjaan mereka. Mereka tidak tahu siapa saja yang menilai karena hanya atasan langsung dan pimpinan saja yang mengetahui masing-masing karyawan dinilai oleh siapa.

Dari hasil wawancara, direktur eksekutif menjawab:

“Manajer SDM dan manajer-manajer terkait. Paling ideal penilaian dilakukan secara vertikal dan horizontal jadi baik pimpinan, atasan langsung maupun teman sekerja yang berkaitan”

Sedangkan Manajer Keuangan berpendapat yang melakukan penilaian itu atasan langsung dari setiap bagian/unit dan hal ini diperjelas oleh manajer SDM bahwa yang menilai itu ada atasan langsung SDM dan kabag/manajer SDM serta pimpinan RS.

Dari hasil wawancara dengan lini karyawan, didapatkan pendapat yang mendukung jawaban dari lini pimpinan khususnya manajer SDM yaitu staf logistik, staf accounting dan apoteker. Sedangkan dari hasil DKT, yang memberikan pendapat yang sama dengan lini pimpinan adalah staf accounting, perawat gigi, perawat umum, kepala unit farmasi dan staf keuangan.

Staf adminkeu #1 memiliki jawaban yang sama dengan informan wawancara mendalam dari lini karyawan pada umumnya, namun pada saat dilakukan probing mengenai siapa yang seharusnya menjadi penilai, staf adminkeu #1 berpendapat bahwa seharusnya ada penilai yang berasal dari serikat pekerja supaya bisa menilai lebih obyektif. Serikat ini berasal dari internal yaitu karyawan rekan kerja. Mengenai penilai oleh rekan kerja juga

dikemukakan oleh staf accounting, perawat umum dan staf keuangan dalam DKT.

Namun bertentangan dengan pendapat diatas mengenai rekan kerja, staf accounting dalam wawancara mendalam kurang setuju apabila rekan kerja menjadi penilai disebabkan karena faktor subyektifitas yang mungkin terjadi.

Sedangkan staf adminkeu #2 berpendapat bahwa kepala bagiannya yang melakukan penilaian karena kepala bagian yang tahu akan keadaan di unitnya. Selain itu, perawat Gigi #1 dalam wawancara mendalam berpendapat yang menilai mereka adalah dokter spesialis yang praktek di klinik yang mereka bantu dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Kemudian Penulis melakukan probing untuk mengetahui pendapat informan apakah penilai tersebut sudah tepat atau tidak dan perawat gigi #1 menjawab:

“Ya tepat, karena mereka melihat langsung sejauh mana kinerja kita dalam memberikan pelayanan dan bantuan kepada dokter tersebut”.

Perawat gigi #2 juga berpendapat bahwa yang menilai mereka itu dari jajaran dokter, dengan tambahan dari pasien juga. Namun perawat gigi #2 tidak tahu dengan pasti apabila pasien memiliki penilaian sendiri terhadap kinerjanya. Hal serupa dengan perawat gigi #1 juga dikemukakan oleh perawat umum dalam DKT.

Selanjutnya penulis mencoba mencari tahu mengenai kepekaan penilai dalam memberikan penilaian. Sebagian besar dari informan berpendapat bahwa penilai sudah cukup peka dalam membedakan kualitas kerja dan perilaku karyawan yang dinilainya. Beberapa informan terlihat agak ragu pada saat menjawab, karena mereka tidak mengetahui dengan pasti siapa yang menilai mereka.

Dari hasil wawancara mendalam, direktur eksekutif berpendapat bahwa penilai saat ini cukup baik kemampuannya dan cukup peka dalam membedakan kualitas kerja dan perilaku karyawan yang dinilainya, ditambahkan juga perlunya sosialisasi dan pelatihan bagi penilai. Hal serupa juga dikemukakan oleh manajer SDM dalam wawancara mendalam.

Melengkapi jawaban dari 2 pimpinan, manajer keuangan berpendapat bahwa untuk melihat bagaimana kemampuan penilai, perlu ada kriteria khusus

untuk itu. Demikian pula pada saat penulis bertanya mengenai kepekaan penilai untuk membedakan kualitas kerja karyawan, manajer keuangan menjawab:

“Dengan alat bantu ukur yang jelas itu bisa”

dan dalam hal membedakan perilaku karyawan:

“Untuk perilaku harus ada standar tolok ukurnya perlu dibuatkan terlebih dahulu”.

Dari lini karyawan, perawat gigi #2 menjawab:

“Karena ga pernah dengar langsung ya tentang penilaian ini mungkin mereka punya hitungan sendiri yang kita ga tau”.

Mengenai kemampuan penilai, staf logistik, staf adminkeu #1, staf adminkeu #2, apoteker dalam wawancara mendalam serta kepala unit farmasi dan staf keuangan dalam DKT berpendapat sama seperti lini pimpinan bahwa kemampuan penilai dalam memberikan penilaian sudah cukup baik.

Namun dalam hal kepekaan membedakan kualitas kerja dan perilaku karyawan, perawat gigi #2 bersama dengan staf logistik, staf adminkeu #1, staf adminkeu #2, apoteker dalam wawancara mendalam serta kepala unit farmasi dan staf keuangan dalam DKT berpendapat sama yaitu penilai sudah cukup peka. Hal ini selaras dengan pendapat dari lini pimpinan.

Staf accounting dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa kemampuan para penilai itu saling melengkapi, dan penilai cukup peka untuk membedakan kualitas kerja serta perilaku karyawan namun tindakan selanjutnya yang kurang.

Perawat gigi #1 berpendapat bahwa kepekaan penilai dalam membedakan kualitas kerja karyawan bisa peka atau tidak peka karena pada umumnya penilai tidak terlibat langsung dalam keseharian kinerja mereka. Mengenai kepekaan dalam membedakan perilaku, perawat gigi #1 berpendapat itu tergantung dari penilaiannya.

Pendapat lain dikemukakan oleh perawat gigi dalam DKT dimana perawat menyatakan bahwa kemampuan penilai dalam memberikan penilaian sudah lumayan bagus namun dari segi kepekaan membedakan kualitas kerja dan perilaku terasa masih belum peka. Hal ini didukung oleh staf accounting dan perawat umum dalam DKT.

Berhubungan dengan perlu atau tidaknya sosialisasi dan pelatihan bagi seorang penilai, pendapat yang sama dengan lini pimpinan dikemukakan oleh staf accounting bahwa sosialisasi itu penting supaya penilai bisa lebih obyektif dalam menilai. Demikian pula dengan pendapat staf adminkeu #1, staf adminkeu #2 dan apoteker dalam wawancara mendalam, mereka berpendapat bahwa sosialisasi itu penting supaya penilai mengetahui bagaimana dan apa yang harus dinilai. Pentingnya sosialisasi terhadap penilai dikemukakan juga oleh perawat gigi #1, perawat gigi #2 dan seluruh informan dalam DKT.

Namun, staf logistik dalam wawancara mendalam berpendapat lain. Pada saat ditanya mengenai perlunya sosialisasi dan pelatihan bagi penilai, informan menjawab:

“Ga perlu sosialisasi karena mereka sudah tau ya”

Pada penelitian ini, penulis mencoba menggali informasi bagaimana cara yang tepat agar penilai dapat menilai secara obyektif dan adil. Direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Penilai itu bukan orang yang membeda-bedakan. Seseorang dinilai karena kinerjanya. Penilai masih kadang tidak menggunakan itu”.

Berhubungan dengan pendapat direktur eskektif, manajer SDM dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Penilai itu harus menggunakan mekanisme penilaian yang tidak memihak siapapun dan dilakukan secara adil, tegas dan transparan”

dan melengkapi hal tersebut, manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Harus ada lebih dari 2 orang yang memberikan penilaian”.

Berdasarkan jawaban dari kepala unit farmasi, staf keuangan dan perawat umum dalam DKT, dapat disimpulkan bahwa seorang penilai yang obyektif dan adil adalah penilai yang tidak melihat siapa yang dinilai tapi menilai dari beberapa aspek seperti kehadiran, perilaku, kejujuran tanggung jawab secara apa adanya.

Perawat gigi dalam DKT menambahkan bahwa seorang penilai yang obyektif dan adil itu tidak mendengar hanya dari satu pihak saja, selanjutnya menurut staf accounting, penilai itu harus menilai sesuai dengan situasi dan

keadaan yang terjadi. Dari hasil wawancara mendalam, terlihat pendapat yang serupa dikemukakan oleh apoteker, perawat gigi #1, staf logistik, staf accounting, staf adminkeu #1 dan staf adminkeu #2. Sebagai tambahan, perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Memang harus mengenali yang dinilai ya. Kalo mereka menilai yang bukan kerjaan kita pasti nilainya jadi kurang, jadi ga obyektif ya”.

Dalam probing yang penulis lakukan, beberapa informan yang berasal dari lini karyawan berpendapat bahwa penilai di RSGM Universitas Trisakti sudah cukup obyektif dan adil dalam memberikan penilaian. Hal ini dikemukakan oleh staf logistik, staf accounting, staf adminkeu #1, staf adminkeu #2, perawat gigi #1 dan apoteker dalam wawancara mendalam serta seluruh informan dalam DKT. Dalam hal ini, perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam menjawab tidak tahu.

RSGM Universitas Trisakti menggunakan multi rater dengan tujuan untuk mengurangi subyektifitas. Namun belum ada penilaian yang dilakukan oleh rekan kerja. Seluruh informan terlihat mendukung dengan sistem multi rater. Jawaban yang didapat berkisar antara dua sampai empat orang penilai.

Direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa penilai paling sedikit berjumlah empat orang, sedangkan manajer SDM dan manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa jumlah penilai yang ideal itu adalah tiga orang.

Serupa dengan jawaban yang dikemukakan direktur eksekutif, staf accounting dan perawat umum dalam DKT juga berpendapat jumlah penilai yang ideal adalah empat orang. Hal yang sama dengan kedua manajer pun dikemukakan oleh staf logistik, staf accounting, staf adminkeu #1 dan apoteker dalam wawancara mendalam serta perawat gigi, kepala unit farmasi dan staf keuangan dalam DKT.

Staf adminkeu #2 dalam wawancara mendalam berpendapat untuk jumlah penilai yang ideal itu sekitar 2 orang dan perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa seluruh dokter bisa menjadi penilai karena banyaknya jumlah dokter yang berada di setiap bagian.

Dalam probing mengenai siapa yang menjadi penilai, Manajer SDM mengemukakan yang melakukan penilaian itu adalah dari atasan langsung, pimpinan SDM dan pimpinan RS. Hal serupa dikemukakan oleh staf accounting dan apoteker dalam wawancara mendalam serta perawat gigi dan staf keuangan dalam DKT.

Sedangkan staf accounting dan perawat umum dalam DKT berpendapat bahwa penilai itu terdiri dari tiga orang atasan dan satu rekan kerja.

Staf logistik dan staf adminkeu #1 dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa penilai itu terdiri dari dua orang atasan dan satu orang rekan kerja.

Dan staf adminkeu #2 dalam wawancara mendalam berpendapat dua orang, satu orang pimpinan, dan satu teman kerja yang menjadi penilai.

Penulis mencoba mencari tahu tentang sumber-sumber informasi yang menurut informan, bisa digunakan sebagai acuan untuk menilai karyawan selain dari pengamatan langsung oleh atasan masing-masing. Direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Sumber dari atasan langsung, pengguna jasa, rekan sekerja”.

Hal ini lebih lanjut lagi dikemukakan oleh manajer SDM dalam wawancara mendalam:

“Bottom up yaitu dari sesama SDM dan lingkungannya/mitra kerja misalnya pasien, dsb dan top down yaitu info dari atasan”.

Sedangkan dari lini karyawan dalam wawancara mendalam dan DKT dapat dirangkum bahwa sumber informasi dapat menggunakan mahasiswa, rekan kerja dan *customer*, laporan tertulis karyawan, laporan absensi karyawan dan prestasi karyawan. Perawat gigi #1 dalam wawancara mendalam juga menambahkan, sumber informasi dapat diperoleh dari dokter yang bekerja, dari banyaknya pelatihan dan penghargaan karyawan juga.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan sebagian besar informan berpendapat bahwa penilai berasal dari pihak pimpinan RSGM saja, penilai sudah cukup peka untuk membedakan kualitas kerja dan perilaku karyawan, serta jumlah penilai yang ideal adalah tiga orang.

6.1.3.2. Instrumen Penilaian

Informan diminta untuk mengemukakan pendapat mereka mengenai komponen-komponen yang menurut mereka penting dan seharusnya dinilai dalam sebuah formulir penilaian kinerja. Manajer SDM dalam wawancara mendalam memberikan jawaban lengkap sesuai dengan DP3 saat ini:

“(1) disiplin kerja; (2) tanggung jawab pekerjaan (klinik & non klinik); (3) ketaatan; (4) kejujuran; (5) kerjasama; (6) prakarsa; (7) loyalitas; (8) prestasi kerja”.

Sedangkan direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Kinerja, kedisiplinan loyalitas, perilaku”

dan manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Yang harus dinilai itu ada disiplin yang terkait dengan waktu, tugas, perilaku dan pengetahuan”.

Dari lini karyawan, terdapat pendapat yang beragam. Sebagian besar informan dari lini karyawan berpendapat bahwa tanggung jawab merupakan aspek yang penting dalam instrumen penilaian. Hal ini dikemukakan oleh staf logistik, staf accounting, staf adminkeu #1, staf adminkeu #2 dan perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam serta staf accounting, perawat umum, kepala unit farmasi dan staf keuangan dalam DKT.

Selain dari aspek tanggung jawab, aspek penilaian yang tidak kalah penting yang bisa dirangkum dari hasil wawancara mendalam dan DKT adalah kejujuran, loyalitas, disiplin kerja, kerja sama, kebersihan, kecepatan bekerja, ketepatan, keramahan, penampilan, perilaku terhadap pasien dan prestasi.

Selanjutnya penulis mencari tahu pendapat informan mengenai kesesuaian aspek dalam instrumen penilaian kinerja lama dengan pekerjaan mereka dan bagaimana penerimaan informan terhadap aspek-aspek tersebut.

Direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa aspek yang ada dalam instrumen penilaian lama belum sepenuhnya sesuai. Dan mengenai penerimaannya terhadap aspek tersebut, direktur eksekutif berpendapat bahwa dirinya setuju dengan aspek penilaian pada instrumen penilaian yang lama namun masih perlu adanya perbaikan dalam sistem penilaian.

Manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa setiap aspek penilaian tersebut harus sesuai dengan kebutuhan yang ada. Manajer SDM dalam wawancara mendalam mengemukakan pendapat yang berbeda dimana aspek yang dinilai harus sesuai dengan kondisi pekerjaan yang ada dan dirinya menerima aspek penilaian tersebut karena delapan aspek dalam DP3 tersebut akan membuat kinerja SDM menjadi optimal.

Dari lini karyawan, staf logistik, staf accounting, staf adminkeu #2, perawat gigi #1, perawat gigi #2 dan apoteker dalam wawancara mendalam serta staf accounting, perawat umum, kepala unit farmasi dan staf keuangan dalam DKT berpendapat bahwa aspek penilaian dalam instrumen penilaian yang lama sudah cukup sesuai dengan pekerjaan mereka dan mereka pun setuju dengan setiap aspek yang ada dalam instrumen tersebut.

Pendapat berbeda dikemukakan oleh staf adminkeu #1 dalam wawancara mendalam, mengenai kesesuaian aspek penilaian:

“80% sudah sesuai ya, masih ada beberapa yang kurang belum dilaksanakan semua”

dan mengenai penerimaan terhadap aspek penilaian yang ada, informan menyatakan setuju dan apabila mungkin, aspek-aspek penilaiannya ditambahkan lagi.

Perawat gigi dalam DKT berpendapat bahwa aspek-aspek penilaian yang ada dirasakan belum sesuai dengan pekerjaannya namun ia menyatakan setuju dengan setiap aspek tersebut untuk saat ini.

Informasi yang penulis dapatkan berkaitan dengan kepekaan instrumen dalam memberikan penilaian terhadap kinerja yaitu hampir seluruh informan berpendapat bahwa nilai yang didapat dari penilaian menggunakan instrumen tersebut sudah cukup peka menggambarkan kinerja seseorang.

Direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa nilai yang didapat belum sepenuhnya menggambarkan kinerja karyawan tersebut mengingat penilaian hanya dari beberapa sumber, belum dari rekan sekerja yang berkaitan.

Manajer SDM dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa nilai yang didapat setidaknya memberi gambaran kinerja yang mendekati dengan

syarat penilainya jujur dalam menilai. Dan manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat seharusnya 60-70% bisa menggambarkan kinerja.

Staf logistik dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa nilai yang didapatkan dari instrumen penilaian bisa menggambarkan kinerja, jadi bisa mengetahui bagian mana yang kurang. Hal serupa juga dikemukakan oleh staf adminkeu #2, perawat gigi #1 dan perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam serta seluruh informan dalam DKT.

Sedangkan apoteker dalam wawancara mendalam memiliki keraguan saat menjawab dan berpendapat mudah-mudahan nilai yang didapatkan tersebut sudah bisa menggambarkan kinerja.

Staf accounting dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa nilai dari instrumen penilaian saat ini cukup menggambarkan kinerja. Dan staf adminkeu #2 dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa nilai dari instrumen penilaian itu bisa menggambarkan kinerja karyawan namun belum 100%.

Penulis pun mencari gambaran mengenai obyektifitas dan keadilan dari instrumen penilaian yang digunakan saat ini. Direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa instrumen yang ada belum obyektif dan adil karena penilaian belum dari pihak-pihak yang terkait seluruhnya.

Namun manajer SDM dan manajer keuangan dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa sejauh ini instrumen penilaian yang ada bisa memberikan penilaian yang obyektif dan adil bagi karyawan karena mempertimbangan beberapa faktor.

Staf adminkeu #1 dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa instrumen penilaian yang ada saat ini bisa menilai secara obyektif dan adil karena ada komponen-komponen yang mencakup aktivitas kerja di RSGM. Hal ini didukung oleh pendapat dari staf logistik, staf accounting, staf adminkeu #2, perawat gigi #2 dan apoteker dalam wawancara mendalam serta perawat gigi, perawat umum, kepala unit farmasi dan staf keuangan dalam DKT yang menyatakan bahwa instrumen penilaian saat ini bisa menilai secara obyektif dan adil. Perawat gigi #2 menambahkan pendapatnya mengenai instrumen yang ada

saat ini telah mencakup keseluruhan dari tanggung jawab, kejujuran, etika dan kerjasama.

Perawat gigi #1 dalam wawancara mendalam memberikan pendapat yang berbeda. Menurutnya instrumen penilaian kinerja saat ini masih belum dapat menilai secara obyektif dan adil karena masih banyak kekurangan dalam aspek penilaian yang digunakan sekarang ini.

Sedangkan staf accounting dalam DKT berpendapat bahwa obyektif atau tidaknya instrumen tersebut tetap tergantung dari penilaiannya apakah mau menilai secara obyektif atau tidak.

Berkaitan dengan tingkat pemahaman karyawan terhadap aspek penilaian, direktur eksekutif dan manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa karyawan masih belum sepenuhnya memahami setiap aspek yang ada. Ditambahkan juga oleh manajer SDM dalam wawancara mendalam bahwa agar karyawan dapat memahami aspek yang dinilai tersebut maka perlu sosialisasi.

Namun informan dari lini karyawan baik dalam wawancara mendalam maupun DKT berpendapat bahwa mereka cukup mengerti dengan setiap aspek yang dinilai.

Dan mengenai kemudahan penggunaan dari instrumen penilaian itu sendiri, direktur eksekutif dan manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa formulir yang ada belum sempurna dan belum baku. Namun manajer SDM dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa untuk penilai, formulir yang ada dirasakan sudah cukup mudah digunakan.

Sedangkan seluruh informan dari lini karyawan dalam wawancara mendalam dan DKT berpendapat bahwa instrumen penilaian saat ini mudah untuk digunakan dan dipahami.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan sebagian besar informan berpendapat bahwa komponen yang terpenting yang harus ada dalam suatu instrumen penilaian kinerja adalah tanggung jawab, aspek dalam instrumen penilaian yang lama sudah dirasakan sesuai dengan pekerjaan karyawan saat ini, nilai yang didapatkan dari instrumen penilaian yang lama dirasakan dapat menggambarkan kinerja karyawan yang sebenarnya, instrumen penilaian yang lama dapat menilai

secara obyektif dan adil, karyawan sudah cukup mengerti dengan setiap aspek yang dinilai dalam instrumen penilaian yang lama dan instrumen penilaian yang lama dirasakan mudah untuk digunakan.

6.1.4. Item Proses

6.1.4.1. Prosedur Penilaian

Penulis mencari tahu bagaimana pengetahuan informan tentang prosedur penilaian kinerja saat ini. Direktur eksekutif dalam wawancara mendalam menjawab:

“Prosedurnya dengan menggunakan kertas penilaian yang diberikan kepada atasan langsung dan peminan”.

Hal serupa juga dinyatakan oleh manajer keuangan dalam wawancara mendalam, penilaian menggunakan lembar penilaian, dilakukan secara berkala dua kali setahun dan disosialisasikan sebelumnya. Demikian juga jawaban dari manajer SDM dalam wawancara mendalam.

Jawaban beragam didapat dari informan dari lini karyawan dalam wawancara mendalam. Staf accounting dan staf adminkeu #1 menyatakan bahwa penilaian sekarang ini masih secara informal.

Staf logistik berpendapat:

“Mungkin dilihat dari job description, yang akan dinilai dipanggil dulu, ditanyain kemudian hasilnya langsung ke atasan”.

Staf adminkeu #2 menjawab:

“Pengelompokan kerja dulu ya, trus udah ga tau lagi”.

Sedangkan perawat gigi #1, perawat gigi #2 dan apoteker menyatakan bahwa mereka belum terlalu mengerti dengan prosedur yang ada. Demikian juga dengan semua informan dalam DKT menyatakan mereka belum mengetahui prosedur yang ada.

Penulis meminta pendapat mengenai multi rater, apakah akan mempersulit proses atau tidak. Direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa penilai berjumlah lebih dari satu orang tidak akan mempersulit proses, sebaliknya akan lebih baik agar lebih obyektif. Manajer

SDM dan keuangan dalam wawancara mendalam juga memiliki pendapat yang sama.

Dari lini karyawan, staf logistik dalam wawancara mendalam menyatakan penilai lebih dari satu orang tidak akan mempersulit karena dari setiap penilai itu berbeda-beda penilaiannya sehingga bisa didapatkan yang paling bagus. Hal ini didukung oleh semua informan dari lini karyawan baik dalam wawancara mendalam maupun DKT.

Penulis menggali informasi tentang bagaimana cara atasan menilai karyawannya, lini pimpinan dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa cara atasan menilai itu dengan skoring, dan ada kriterianya.

Sedangkan staf logistik, staf accounting, staf adminkeu #2 dan perawat gigi #1 dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa cara penilaian memberikan penilaian adalah dengan melihat langsung kerjaan mereka sehari-hari.

Staf adminkeu #1 dalam wawancara mendalam serta perawat gigi dan staf accounting dalam DKT menyatakan penilai memberikan penilaian dengan melihat dari absensi, hasil kerja dan tanggung jawab.

Apoteker dalam wawancara mendalam dan staf keuangan dalam DKT berpendapat penilai itu melihat absensi dalam memberikan penilaian.

Sedangkan perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam serta perawat umum dan kepala unit farmasi dalam DKT tidak mengetahui bagaimana penilai memberikan penilaian.

Mengenai cara penilaian yang obyektif dan adil, direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Harus ada lembar check list yang disesuaikan dengan job desk karyawan”.

Demikian pula dengan manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Caranya agar obyektif adalah dengan membuat standar penilaian baku”.

Kemudian manajer SDM dalam wawancara mendalam menjawab:

“Penilai itu tidak memihak siapapun dan dilakukan secara adil, tegas dan transparan”.

Staf logistik, staf adminkeu #1, staf adminkeu #2 dan apoteker dalam wawancara mendalam serta perawat gigi, staf accounting dan perawat umum dalam DKT berpendapat bahwa cara penilaian yang obyektif dan adil itu adalah dengan menilai sesuai apa yang dikerjakan dengan kata lain hasil kerja karyawan.

Staf accounting dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa cara menilai yang obyektif dan adil itu adalah tidak memihak siapa yang dinilai, melihat dari hasil kerjaan dan semua yang telah ditunjuk menjadi penilai harus melakukan penilaian sehingga jika dua orang tidak obyektif bisa ditutupi dengan yang seorang lagi.

Perawat gigi #1 dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa untuk menilai secara obyektif dan adil, dokter yang menjadi penilai harus terlibat langsung dalam pekerjaan mereka.

Kepala unit farmasi dalam DKT berpendapat bahwa cara menilai yang obyektif dan adil itu harus melihat *print out* absensi karena menggunakan *handkey* sehingga tidak ada rekayasa.

Demikian juga dengan staf keuangan dalam DKT berpendapat bahwa cara menilai yang obyektif dan adil yaitu dengan menilai dari beberapa aspek seperti kehadiran, perilaku, kejujuran, tanggung jawab dan apa adanya.

Sedangkan perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam menjawab bahwa setiap penilai mempunyai metode atau cara sendiri yang tidak diketahui si informan sendiri.

Mengenai ada atau tidaknya sosialisasi sebelum penilaian kinerja, terdapat jawaban yang beragam dari informan penelitian. Lini pimpinan dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa sosialisasi belum dilakukan kepada karyawan. Dalam probing, manajer SDM menyatakan perlunya dilakukan sosialisasi kepada penilai dalam bentuk surat pemberitahuan.

Informan dari lini karyawan, staf logistik dan staf accounting dalam wawancara mendalam serta staf keuangan dan staf accounting dalam DKT menyatakan bahwa sudah pernah dilakukan sosialisasi tapi secara informal.

Namun staf adminkeu #2, perawat gigi #1, perawat gigi #2 dan apoteker dalam wawancara mendalam serta perawat gigi, perawat umum dan kepala unit

farmasi dalam DKT menyatakan bahwa belum ada sosialisasi dan mereka tidak mengetahui tentang sosialisasi.

Dalam probing, perawat gigi #1 dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa sosialisasi itu penting agar setiap perawat mengetahui bagaimana sistem yang ada. Staf adminkeu #1 dalam wawancara mendalam menambahkan juga kalau bisa dibuat dalam bentuk buku peraturan.

Pada saat penulis bertanya mengenai pendapat informan tentang dukungan serta pemahaman mereka terhadap prosedur penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti, seluruh informan baik dalam wawancara mendalam maupun DKT menyatakan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja ini.

Untuk menggali informasi lebih dalam, penulis melakukan probing mengenai bentuk dukungan berupa apa yang akan mereka berikan. Staf logistik dalam wawancara mendalam menyatakan bentuk dukungan dengan memberikan masukan agar proses penilaian lebih baik lagi. Sedangkan staf adminkeu #1 dalam wawancara mendalam menyatakan dukungannya dalam bentuk membuat peraturan untuk serikat pekerja.

Mengenai tingkat pemahaman dan kepraktisan prosedur yang ada, direktur eksekutif dan manajer keuangan berpendapat bahwa prosedur saat ini masih belum praktis, belum baku dan masih dalam proses pembuatan. Sedangkan manajer SDM dalam wawancara mendalam menyatakan penilaian baru dilakukan sekali dan terasa cukup praktis dan mudah.

Staf accounting, staf adminkeu #2 dan perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam serta staf accounting dan staf keuangan dalam DKT menyatakan prosedur yang sekarang cukup mudah dipahami dan dimengerti.

Sedangkan staf adminkeu #1 dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa prosedur yang sekarang berjalan belum praktis dan harus dibenahi lagi karena karyawan masih banyak yang belum tahu. Staf logistik, perawat gigi #1 dan apoteker dalam wawancara mendalam serta perawat gigi, perawat umum dan kepala unit farmasi sependapat dengan staf adminkeu #1.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan sebagian besar informan memiliki pendapat bahwa mereka belum mengetahui prosedur penilaian kinerja yang ada saat ini di RSGM Universitas Trisakti, multirater tidak akan mempersulit proses

penilaian kinerja, belum adanya sosialisasi dan pelatihan mengenai penilaian kinerja dan prosedur yang ada dirasakan tidak praktis karena banyak yang tidak mengetahui.

6.1.4.2. Kriteria Penilaian

Penulis menggali informasi mengenai kriteria penilaian yang dominan digunakan pada RSGM Universitas Trisakti, direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa yang mayoritas adalah perilaku.

Sedangkan manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat yang dominan adalah hasil kerja dan perilaku terutama kedisiplinan, tanggung jawab pekerjaan dan perilaku. Dan manajer SDM dalam wawancara mendalam menjawab kombinasi dari ketiganya yaitu hasil kerja, perilaku dan sifat.

Staf logistik dan staf accounting dalam wawancara mendalam serta perawat gigi, staf accounting, perawat umum dan kepala unit farmasi dalam DKT menyatakan kriteria yang dominan adalah hasil kerja.

Sedangkan staf adminkeu #1, staf adminkeu #2, perawat gigi #1, perawat gigi #2 dan apoteker dalam wawancara mendalam serta staf keuangan dalam DKT menyatakan yang dominan adalah hasil kerja dan perilaku.

Pendapat informan sehubungan dengan tepat atau tidaknya kriteria yang digunakan tersebut dalam ruang lingkup pekerjaan di RSGM, direktur eksekutif dalam wawancara mendalam menjawab:

“Masih belum sepenuhnya mengingat masih tumpang tindihnya job desk karyawan”.

Manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa kriteria yang digunakan sudah sesuai walaupun masih banyak yang harus diperbaiki. Sedangkan manajer SDM dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Sementara ini sudah bisa menggambarkan kinerja karyawan yang dinilai”.

Dari lini karyawan, staf logistik, staf accounting, staf adminkeu #2 dan perawat gigi #1 dalam wawancara mendalam dan seluruh informan dalam DKT berpendapat bahwa kriteria yang digunakan belum sesuai. Harus dikombinasikan antara hasil kerja, perilaku dan sifat agar sesuai dengan gambaran kinerja karyawan.

Staf adminkeu #1 dan apoteker dalam wawancara mendalam hanya menambahkan kriteria perilaku disamping hasil kerja agar kriteria yang dinilai menjadi sesuai. Saat dilakukan probing, apoteker menjawab:

“Perilaku itu penting ya karena untuk menjaga kepuasan dari customer”.

Sedangkan perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa dengan kriteria hasil kerja saja sudah sesuai karena hasil kerja bisa menggambarkan kerjanya.

Dari hasil diatas terlihat bahwa sebagian besar informan menjawab penggunaan kriteria yang dominan adalah berdasarkan hasil kerja dan perilaku karyawan, dan mereka merasa bahwa kriteria yang digunakan tersebut belum sesuai untuk menggambarkan kinerja karyawan yang sebenarnya.

6.1.4.3. Waktu Pelaksanaan

Belum adanya ketetapan waktu yang jelas mengenai kapan sebaiknya penilaian dilaksanakan mendorong penulis untuk menggali informasi kepada informan mengenai pendapat mereka akan waktu yang paling sesuai untuk melaksanakan penilaian kinerja. Direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Penilaian sebaiknya tahunan, namun ada monitoring tiga bulanan agar dapat cepat diambil tindakan ataupun peneguran bila ada karyawan yang menyimpang”.

Sedangkan manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat penilaian kinerja dilaksanakan dua kali dalam setahun yaitu pada tengah tahun dan akhir tahun. Dan manajer SDM dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa paling efektif itu penilaian kinerja dilaksanakan setiap semester.

Beragam pendapat diperoleh dari lini karyawan. Staf accounting dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa penilaian kinerja paling baik dilaksanakan per satu bulan dan nilainya diakumulasi pertahun.

Staf adminkeu #1 dan perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa penilaian kinerja itu idealnya dilaksanakan setiap tiga bulan sekali atau empat kali setahun dan dievaluasi setahun sekali. Pada saat dilakukan

probing, perawat gigi #2 berpendapat bahwa dengan dilakukan tiga bulan sekali, dirinya mengetahui kekurangan yang ada sehingga bisa diperbaiki.

Sedangkan staf keuangan dalam DKT berpendapat tiga kali dalam setahun yang paling ideal.

Staf logistik dan apoteker dalam wawancara mendalam serta perawat gigi dan kepala unit farmasi dalam DKT berpendapat bahwa pelaksanaan penilaian kinerja paling baik dua kali dalam setahun. Dalam probing, apoteker berpendapat bahwa dengan dilakukan dua kali penilaian dalam setahun maka dapat melihat perkembangan karyawan tersebut.

Sedangkan staf adminkeu #2, perawat gigi #1 dalam wawancara mendalam serta perawat umum dalam DKT menyatakan bahwa sekali dalam setahun merupakan jumlah pelaksanaan yang ideal untuk penilaian kinerja.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan untuk waktu pelaksanaan penilaian kinerja yang ideal menurut sebagian besar informan adalah dua kali dalam setahun.

6.1.4.4. Manfaat Penilaian

Semua informan mengemukakan perlunya pelaksanaan penilaian kinerja karena memberikan banyak manfaat. Penulis mencoba mencari tahu manfaat apa saja yang ingin dicapai oleh setiap informan. Direktur eksekutif dan manajer SDM dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa manfaat yang ingin dicapai dari pelaksanaan penilaian kinerja adalah berupa *reward* dan *punishment* agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Sedangkan manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa pelaksanaan penilaian kinerja adalah untuk promosi dan bonus karyawan.

Dari lini karyawan, perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam menyatakan manfaat yang ingin dicapai dari pelaksanaan penilaian kinerja adalah adanya perubahan dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga pekerjaan menjadi lebih memuaskan, jika ada kesalahan bisa diperbaiki dalam hal ini seperti motivasi dan umpan balik. Hal serupa dinyatakan oleh staf adminkeu #2, perawat gigi #1 apoteker dan staf logistik dalam wawancara mendalam serta staf accounting dan kepala unit farmasi dalam DKT.

Staf accounting dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa manfaat yang ingin dicapai berupa karyawan menjadi terpacu untuk memperbaiki kedelapan aspek yang ada dalam formulir penilaian dengan demikian bisa membuat RSGM semakin maju.

Sedangkan staf adminkeu #1 dalam wawancara mendalam berpendapat: *“Rumah sakit memberi nilai lebih kepada karyawannya, seperti bonus. Selain itu pemberian piagam untuk karyawan sehat, karyawan berprestasi. Nanti bisa diikuti dalam seminar atau semacamnya”*.

Perawat gigi, staf keuangan dan perawat umum dalam DKT memberikan pendapat yang serupa dengan staf adminkeu #1.

Penulis menggali lebih dalam apakah ada kesesuaian manfaat yang ingin dicapai dengan kenyataan yang ada saat ini, direktur esekutif dalam wawancara mendalam menyatakan belum sesuai. Sedangkan manajer keuangan dan manajer SDM dalam wawancara mendalam menyatakan sudah sesuai.

Staf logistik dalam wawancara mendalam menjawab bahwa manfaat yang ada saat ini sudah sesuai dengan apa yang ingin diapai namun belum maksimal. Staf accounting dalam wawancara mendalam mengemukakan hal serupa dan menambahkan bahwa kesesuaian manfaat harus dicapai perlahan-lahan. Hal serupa dengan pendapat staf logistik juga dikemukakan oleh perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam serta perawat gigi, staf accounting, perawat umum dan staf keuangan dalam DKT.

Sedangkan staf adminkeu #1 dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa manfaat pelaksanaan penilaian kinerja saat ini belum sesuai dengan apa yang ingin dicapai, manfaatnya belum banyak tapi setidaknya ada manfaatnya. Pernyataan dari staf adminkeu #2, apoteker dan perawat gigi #1 dalam wawancara mendalam serta kepala unit farmasi dalam DKT mendukung pendapat dari staf adminkeu #1 bahwa belum adanya kesesuaian manfaat penilaian kinerja pada saat ini.

Penulis menggali pendapat informan mengenai apakah manfaat pelepasan penilaian kinerja saat ini sudah bisa dirasakan oleh seluruh karyawan. Direktur esekutif dalam wawancara mendalam menjawab:

“Belum ada evaluasinya”.

Manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa seharusnya setiap karyawan sudah merasakan manfaat dari penilaian kinerja saat ini. Dan manajer SDM dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Saat ini penilaian belum dilakukan secara rutin tetapi dari hasil penilaian kinerja sekarang terjadi mekanisme reward dan punishment bagi setiap karyawan”.

Sejalan dengan pendapat manajer keuangan, pendapat dari staf logistik, staf accounting dan perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam serta perawat gigi, staf accounting, perawat umum, dan staf keuangan dalam DKT menyatakan bahwa ada kesesuaian manfaat yang dirasakan dari penilaian saat ini dengan manfaat yang ingin dicapai.

Sebaliknya staf adminkeu #2 dalam wawancara mendalam menyatakan belum ada kesesuaian manfaat saat ini karena tidak jelas dengan pelaksanaan penilaian kinerja yang ada. Mendukung pernyataan staf adminkeu #2 ini, staf adminkeu #1 dalam wawancara mendalam juga memberikan pendapat yang sama. Kepala unit farmasi dalam DKT menyatakan bahwa dirinya tidak mengetahui apakah manfaat bisa dirasakan semua karyawan atau tidak.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar informan berpendapat manfaat yang dapat dirasakan sekarang dari penilaian kinerja yang ada belum sesuai dengan masing-masing manfaat yang ingin mereka capai, namun sebagian besar informan berpendapat bahwa seluruh karyawan sudah bisa merasakan adanya manfaat dari penilaian kinerja yang berlaku saat ini.

6.1.5. Item Output

6.1.5.1. Relevansi

Penulis meminta pendapat informan mengenai kesesuaian sistem penilaian kinerja antara aspek yang dinilai dengan pekerjaan beserta hasil kerja karyawan. Dari lini pimpinan, direktur eksekutif dan manajer keuangan dalam wawancara mendalam menyatakan belum sesuai dan masih perlu perbaikan. Sedangkan manajer SDM dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Sementara dengan masih tahap uji coba sudah sesuai”.

Dari lini karyawan, staf adminkeu #1 dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Agak susah juga ya. Sedah mendekati hasilnya namun kedepannya masih harus dilengkapi”.

Staf logistik dan staf adminkeu #2 dalam wawancara mendalam serta perawat gigi, staf accounting, staf keuangan dan perawat umum dalam DKT menyatakan bahwa kesesuaian aspek sistem penilaian kinerja saat ini dengan pekerjaan mereka sudah cukup sesuai.

Perawat gigi #2 dan apoteker dalam wawancara mendalam terlihat ragu saat menjawab namun mereka berpendapat sistem penilaian saat ini mungkin sudah memiliki kesesuaian aspek penilaian dengan pekerjaan mereka.

Staf accounting dan perawat gigi #1 dalam wawancara mendalam menyatakan belum ada kesesuaian aspek pada sistem penilaian kinerja dengan pekerjaan. Sedangkan kepala unit farmasi dalam DKT ragu untuk menjawab dengan alasan tidak mengetahui sistem yang ada saat ini.

Dari hasil diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja saat ini memiliki kesesuaian aspek yang dinilai dengan pekerjaan beserta hasil kerja karyawan menurut sebagian besar informan.

6.1.5.2. Sensitifitas

Disini penulis mencoba mencari tahu apakah sistem penilaian kinerja saat ini di RSGM Universitas Trisakti mampu membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak. Dari lini pimpinan, direktur eksekutif dalam wawancara mendalam menyatakan sistem penilaian kinerja saat ini peka dalam membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak namun belum maksimal.

Sedangkan manajer SDM dan manajer keuangan dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa sistem penilaian saat ini sudah cukup peka dalam membedakan karyawan berprestasi dan yang tidak.

Dari lini karyawan, yang mendukung pendapat dari lini pimpinan mengenai kepekaan sistem penilaian saat ini berasal dari staf adminkeu #1, perawat gigi #1, apoteker dan perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam.

Sebaliknya staf logistik dalam wawancara mendalam menyatakan sistem penilaian kinerja saat ini belum peka dalam memberkakan karyawan yang berprestasi atau tidak disebabkan karena pelaksanaannya yang belum maksimal. Hal ini didukung oleh pendapat dari staf accounting dan staf adminkeu #1 dalam wawancara mendalam serta seluruh informan dalam DKT.

Dari hasil diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja saat ini belum peka dalam membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak menurut sebagian besar informan.

6.1.5.3. Keandalan

Penulis mencoba menggali informasi mengenai keobyektifan dan keadilan sistem penilaian kinerja yang saat ini berlaku. Dari lini pimpinan, direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa sistem yang ada sekarang belum sepenuhnya obyektif dan adil dalam menilai.

Sedangkan manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat sistem yang ada sudah cukup obyektif dan adil. Dan manajer SDM dalam wawancara mendalam berpendapat:

“Selama didukung data obyektif, itu cukup adil”.

Staf adminkeu #1 dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa sistem penilaian kinerja saat ini masih kurang obyektif dan adil karena sistemnya masih banyak kekurangan.

Staf adminkeu #2 dalam wawancara mendalam berpendapat hal yang sama juga dimana sistem penilaian dianggap tidak obyektif karena tidak semua karyawan mengetahui sistem penilaian ini. Pendapat ini didukung juga oleh staf accounting dan staf logistik dalam wawancara mendalam serta perawat gigi, staf accounting, perawat umum dan staf keuangan dalam DKT.

Sebaliknya, perawat gigi #1 dalam wawancara mendalam berpendapat jika melihat dari formulir penilaian yang ada maka ia berpendapat mungkin sistem penilaian saat ini mungkin bisa menilai secara obyektif dan adil.

Perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa sistem penilaian yang sekarang sudah obyektif dan adil karena berasal dari pandangan

banyak orang. Apoteker dalam wawancara mendalam juga berpendapat sama dengan perawat gigi #2.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan sebagian besar informan berpendapat bahwa sistem penilaian kinerja yang saat ini berlaku belum dapat menilai secara obyektif dan adil untuk setiap karyawan.

6.1.5.4. Tingkat Penerimaan

Pada segmen ini penulis mencoba mencari informasi mengenai bagaimana penerimaan informan terhadap sistem penilaian kinerja saat ini di RSGM Universitas Trisakti. Dari lini pimpinan, direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa sistem penilaian yang ada sekarang seharusnya dapat diterima dengan baik. Pendapat yang sama dikemukakan oleh manajer SDM dalam wawancara mendalam. Sedangkan manajer keuangan dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa sistem penilaian kinerja saat ini belum dapat diterima dengan baik.

Pendapat informan yang berasal dari lini karyawan yang mendukung pendapat direktur eksekutif dan manajer SDM mengenai tingkat penerimaan sistem penilaian kinerja saat ini dikemukakan oleh staf logistik, staf adminkeu #1, staf adminkeu #2 dan perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam serta perawat gigi, perawat umum dan staf keuangan dalam DKT.

Apoteker dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa sistem penilaian saat ini bisa diterima dengan catatan agar diperbaiki menjadi lebih baik lagi.

Sebaliknya, staf accounting dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa ia belum bisa menerima sistem penilaian kinerja yang ada saat ini karena harus dilakukan perbaikan terlebih dahulu.

Perawat gigi #1 dalam wawancara mendalam juga menyatakan tidak bisa menerima sistem penilaian saat ini karena kurang tahu dengan sistem yang ada. Pendapat sejenis dikemukakan oleh staf accounting dan kepala unit farmasi dalam DKT.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja saat ini sudah dapat diterima dengan baik menurut sebagian besar informan.

6.1.5.5. Kepraktisan

Penulis mencoba mendapatkan pendapat informan mengenai pemahaman mereka dan kemudahan penggunaan sistem penilaian saat ini. Dari lini pimpinan, direktur eksekutif dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa sistem penilaian yang sekarang belum maksimal dalam penggunaannya. Hal serupa dikemukakan oleh manajer keuangan dalam wawancara mendalam. Sebaliknya, manajer SDM dalam wawancara mendalam menyatakan bahwa sistem penilaian saat ini sudah mudah dipahami dan digunakan.

Pendapat yang mendukung manajer SDM yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja saat ini mudah dipahami dan digunakan dikemukakan oleh staf accounting, staf adminkeu #1, staf adminkeu #2 dan perawat gigi #2 dalam wawancara mendalam serta perawat umum, perawat gigi, staf accounting dan staf keuangan dalam DKT.

Sebaliknya, staf logistik dan perawat gigi #1 dalam wawancara mendalam berpendapat bahwa sistem penilaian kinerja saat ini masih belum praktis untuk digunakan karena mereka masih kurang paham dengan sistem tersebut. Hal ini didukung juga oleh pendapat kepala unit farmasi dalam DKT.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja saat ini mudah dipahami dan digunakan menurut sebagian besar informan penelitian.

6.2. Hasil Penelitian Tahap Kedua

Setelah pada tahap pertama didapatkan gambaran umum efektifitas sistem penilaian kinerja yang selama ini berlaku di RSGM Universitas Trisakti, pada tahap kedua ini penulis membuat rancangan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru yang didasarkan pada relevansi, sensitifitas, keandalan, tingkat penerimaan dan kepraktisan sistem. Usulan ini kemudian diajukan sebagai alternatif perbaikan terhadap sistem yang lama. Pedoman pertanyaan dan hasil diskusi bisa dilihat pada lampiran 9 dan 10.

6.2.1. Karakteristik Informan Tahap Kedua

Penulis mengusulkan hasil rancangan sistem penilaian yang baru kepada pihak manajemen RSGM Universitas Trisakti melalui diskusi kelompok terarah. Diskusi ini dilakukan pada hari Senin tanggal 9 Januari 2012 di ruang kerja direktur eksekutif lantai 6 pukul 11.30-13.30. informan pada diskusi tahap kedua ini terdiri dari 3 orang pimpinan. Rincian informan dapat dilihat pada tabel 6.3.

Tabel 6.3. Karakteristik Informan Diskusi Kelompok Terarah (DKT) Tahap II

NO.	JABATAN INFORMAN	IDENTITAS INFORMAN
1.	Direktur Eksekutif RSGM	Pendidikan Terakhir : S3 Umur : 50 tahun Jenis Kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 21 tahun
2.	Manajer Keuangan	Pendidikan Terakhir : S2 Umur : 44 tahun Jenis Kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 7,5 tahun
3.	Manajer SDM	Pendidikan Terakhir : S2 Umur : 45 tahun Jenis Kelamin : Perempuan Lama Bekerja : 4,3 tahun

6.2.2. Tahap Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Baru

Penilaian kinerja yang baik adalah penilaian yang mampu untuk menciptakan gambaran yang sebenarnya mengenai kinerja karyawan yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang dirasakan kurang, namun berguna juga untuk memberikan dorongan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

Dari hasil wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah terlihat bahwa karyawan RSGM Universitas Trisakti menginginkan adanya perubahan dalam sistem penilaian kinerja mereka. Berkaitan dengan hal ini maka penulis mencoba membuat rancangan pengembangan sistem penilaian kinerja di RSGM

Universitas Trisakti berdasarkan efektifitas sistem yang diukur berdasarkan relevansi, sensitifitas, keandalan, tingkat penerimaan dan kepraktisan.

Sistem penilaian kinerja dapat berbeda di setiap organisasi, namun tujuan akhirnya dari pelaksanaan sistem tersebut adalah untuk mendapatkan gambaran yang sebenarnya mengenai kondisi karyawannya yang dapat mempengaruhi kondisi organisasi juga. Demi mendapatkan sistem penilaian kinerja yang efektif untuk suatu organisasi maka terdapat beberapa hal yang menjadi landasan penyusunan suatu sistem penilaian kinerja. Pengembangan sistem penilaian yang penulis usulkan diadopsi berdasarkan pengembangan sistem penilaian kinerja oleh Masyitoh (2010) dan dipadukan dengan hasil penelitian yang didapat penulis. Beberapa hal tersebut diantaranya:

1. Penilai

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

Dalam rancangan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru, penulis mengusulkan penilaian kinerja dilakukan oleh lebih dari satu orang dengan harapan untuk meningkatkan obyektifitas penilaian sehingga dapat meningkatkan keandalan sistem. Saat ini penilaian di RSGM Universitas Trisakti sudah menggunakan multi rater namun masih ada ketidakjelasan mengenai berapa jumlah penilai dan siapa yang akan menilai siapa dapat terlihat dari beragamnya jawaban dari lini peminan sewaktu wawancara.

Penulis mengusulkan penilai berjumlah dua orang yang relevan dengan karyawan yang dinilai. Satu orang dari atasan langsung dan satu orang lagi dari rekan kerja. Untuk unit yang stafnya hanya terdiri dari satu atau dua orang maka penilai dari rekan kerja dipilihkan dari unit yang berbeda namun 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. Sedangkan rekan kerja satu unit dapat dijadikan sebagai penilai yang baik karena

keterlibatannya sehari-hari secara bersama. Maksud dari pemilihan dua orang sebagai penilai adalah untuk mendapatkan hasil penilaian seobyektif mungkin dan meningkatkan tingkat penerimaan dari karyawan.

Melalui diskusi kelompok terarah tahap kedua dengan pimpinan, disepakati bahwa jumlah penilai adalah tiga orang yang terdiri dari atasan langsung, pengguna jasa/*user* dan rekan kerja seunit atau sebagian. Yang tergolong pengguna jasa disini adalah mahasiswa FKG, dokter dan dokter gigi spesialis yang berinteraksi dengan karyawan baik di bidang klinik maupun non-klinik. Untuk pemilihan rekan kerja yang akan melakukan penilaian disepakati menggunakan metode random dari rekan kerja dalam satu unit dengan karyawan yang akan dinilai sehingga diharapkan dapat mengurangi bias subyektifitas dalam hasil penilaian. Sedangkan untuk pengguna jasa, dipilih dari yang bersedia, yang paling sering berinteraksi dengan karyawan yang akan dinilai dan ditentukan secara random juga.

Dengan disepakati bahwa penilaian kinerja ini akan digunakan pada semua level karyawan baik dari kepala bagian maupun staf pelaksana, maka diharapkan sistem ini akan menjadi lebih adil.

2. Instrumen Penilaian

Formulir penilaian kinerja merupakan lembar penilaian yang disusun secara terstruktur dan sistematis. Suatu formulir yang ideal kurang lebih terdiri dari kolom data karyawan yang dinilai, kolom penilaian, kolom kesimpulan, kolom pendapat yang diisi secara esai oleh atasan langsung dan atasan dari atasan langsung serta kolom persetujuan yang berisi tanda tangan karyawan yang dinilai, tanda tangan atasan langsung dan tanda tangan atasan dari atasan langsung. Sebaiknya disertakan juga lembar yang berisi definisi operasional aspek-aspek dalam instrumen penilaian serta petunjuk pengisian formulir penilaian untuk mempermudah penilai dalam melaksanakan tugasnya. Pada penelitian ini penulis membedakan standar pekerjaan dan analisa jabatan karyawan berdasarkan tanggung jawab pekerjaan di klinik dan non klinik.

a. Kriteria Penilaian Kinerja

Dalam usulan formulir pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru untuk RSGM Universitas Trisakti, penulis mengkombinasikan 3 kriteria penilaian berdasarkan hasil kerja individu, perilaku kerja, dan sifat (Robbins, 2005). Hal ini didasarkan atas pertimbangan bahwa penggunaan satu kriteria saja kurang mewakili keseluruhan aspek yang terdapat dalam kinerja seseorang. Penulis mencoba mengembangkan dari kriteria penilaian yang lama di RSGM Universitas Trisakti dan digabungkan dengan hasil penelitian sejenis yang dilakukan oleh Masyitoh (2010) (lampiran 4 dan lampiran 11).

b. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian yang diusulkan penulis adalah metode skala rating grafik dengan menggunakan skala likert. Pada metode ini, penilai menentukan dimensi kerja yang akan dinilai. Kemudian penilai menentukan kategori penilaian yang akan dilakukan. Kategori ini menggunakan angka 5 untuk yang terbaik dan angka 1 untuk yang terburuk. Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4, 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 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 sering digunakan oleh organisasi (Mondy dan Noe, 1996). Usulan penulis mengenai metode penilaian kemudian dibahas dalam diskusi kelompok tahap kedua bersama pimpinan RSGM.

3. Prosedur Pelaksanaan Penilaian

Belum adanya prosedur pelaksanaan penilaian kinerja yang ada di RSGM Universitas Trisakti mendorong penulis untuk membuat suatu usulan prosedur yang mungkin dapat diterapkan di RSGM Universitas Trisakti.

Penulis mengadopsi berdasarkan teori dari Soeprihanto (2000) yang kemudian disesuaikan dengan keadaan lingkungan SDM di RSGM Universitas Trisakti dan hasil diskusi kelompok terarah tahap kedua.

Usulan prosedur penilaian:

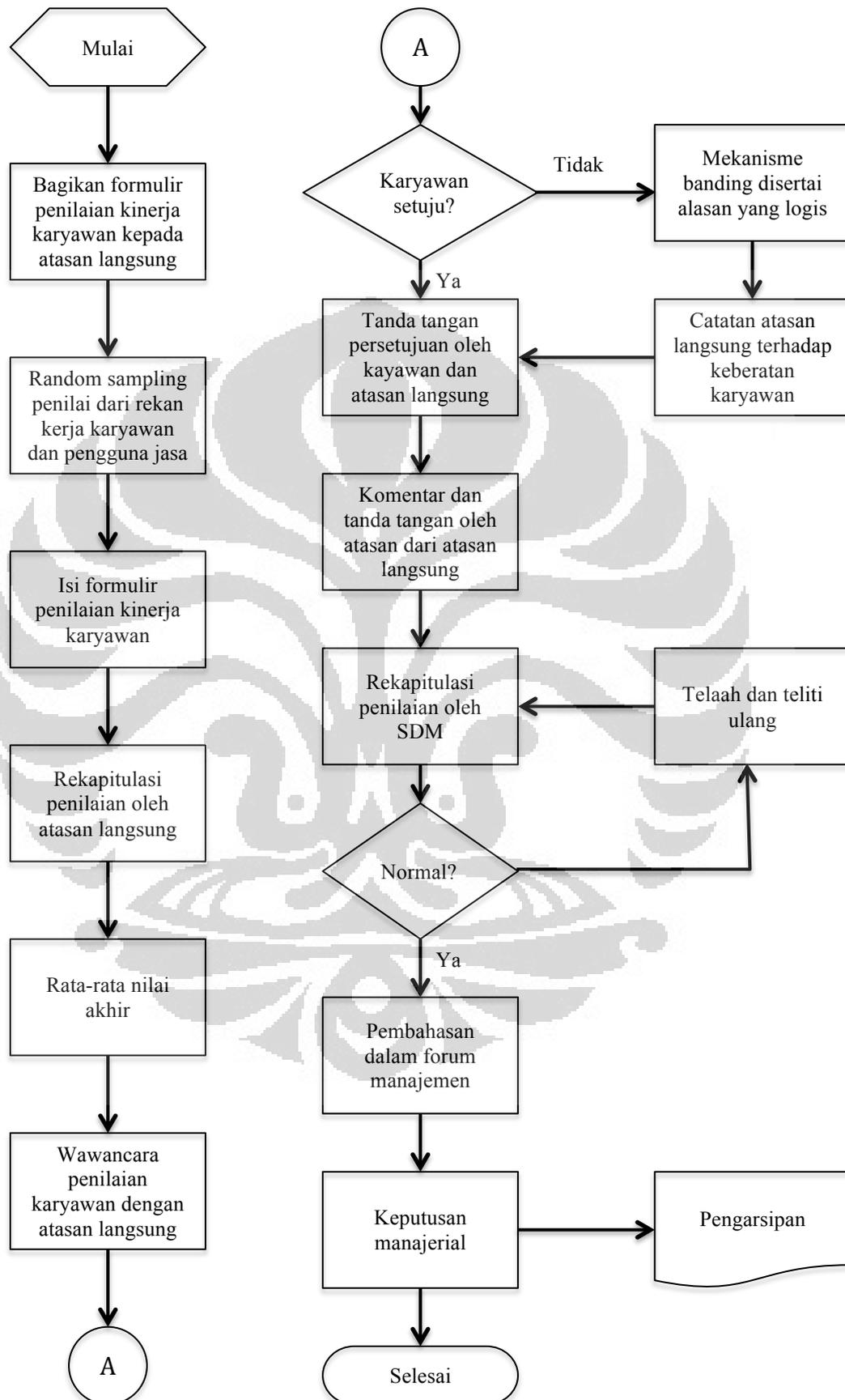
- 1) Bagian SDM mengirimkan formulir penilaian kinerja kepada setiap atasan langsung yang memiliki bawahan dalam lingkungan pengawasan atau bimbingannya disertai pedoman dalam memberikan nilai. Masing-masing karyawan yang dinilai mendapatkan tiga formulir penilaian.
- 2) Selanjutnya atasan langsung melakukan pemilihan rekan kerja dari karyawan yang akan dinilai untuk dijadikan penilai. Pemilihan ini menggunakan *random sampling*. Karyawan yang terpilih menjadi penilai kemudian diberikan formulir penilaian untuk rekan kerja beserta dengan definisi operasional dan petunjuk pengisian formulir. Demikian juga dengan pengguna jasa, prosedurnya sama seperti prosedur rekan kerja. Pengguna jasa menggunakan formulir penilaian yang sama dengan formulir rekan kerja. Setelah selesai melakukan penilaian, kedua formulir tersebut dikembalikan kepada atasan langsung.
- 3) Atasan langsung membuat rekapitulasi dari hasil penilaian yang sudah didapat dan nilai dari ketiga penilai dibuat rata-ratanya sehingga bisa diperoleh nilai akhir. Nilai akhir tersebut diisi pada kolom kesimpulan beserta dengan predikat yang diperoleh.
- 4) Setelah mendapatkan nilai akhir dan kesimpulan, formulir kemudian dikembalikan kepada karyawan bersangkutan untuk dimintai persetujuan dari karyawan tersebut. Apabila dari hasil penilaian didapati karyawan yang memiliki hasil dibawah rata-rata, maka atasan langsung akan melakukan wawancara penilaian bersama dengan karyawan tersebut sebagai umpan balik untuk meninjau dan membuat rencana dalam memperbaiki kinerja untuk waktu yang akan datang.
- 5) Setelah setuju dengan hasil penilaian yang didapatkan, karyawan menandatangani kolom persetujuan pada lembar penilaian. Namun apabila karyawan yang dinilai merasa keberatan, maka karyawan tersebut berhak mengajukan banding disertai alasan yang logis kepada

atasan langsung. Pada tahap yang sama, karyawan wajib mengembalikan lembar penilaian kepada penilai sesuai dengan waktu yang ditentukan.

- 6) Apabila setelah karyawan yang dinilai mempelajari dan menyetujui penilaian maka atasan langsung menyampaikan lembar hasil penilaian kepada atasan dari atasan langsung tanpa catatan atau perbaikan. Tetapi apabila karyawan yang dinilai merasa keberatan maka atasan langsung menyerahkan lembar hasil penilaian kepada atasan dari atasan langsung dengan catatan tentang tanggapan atasan langsung atas keberatan yang diajukan oleh karyawan yang dinilai.
- 7) Selanjutnya atasan dari atasan langsung memeriksa dengan cermat lembar hasil penilaian yang telah disampaikan kepadanya. Apabila atasan dari atasan langsung mendapatkan alasan yang cukup kuat maka atasan dari atasan langsung dapat melakukan perubahan nilai yang telah dibuat oleh atasan langsung dan memberikan pendapatnya pada kolom pendapat serta tanda tangan sebagai tanda persetujuan.
- 8) Daftar penilaian berlaku sejak ada tanda tangan pejabat penilai, karyawan yang dinilai dan atasan pejabat penilai. Setelah itu lembar penilaian dikembalikan kepada bagian SDM untuk dilakukan rekapitulasi.
- 9) Tetapi apabila ternyata bagian SDM melihat adanya kejanggalan dalam Daftar Penilaian, maka mereka wajib menelaah dan meneliti kembali untuk memperoleh kebenaran dan keobyektifan.
- 10) Setelah dilakukan rekapitulasi, hasilnya dibahas dalam forum manajemen untuk pertimbangan keputusan manajerial yang akan diambil. Hasil akhir dalam forum dilakukan pengarsipan.

Apabila dibuatkan dalam bentuk *flow chart* maka proses penilaian kinerja dapat dilihat pada gambar 6.1.

Pada usulan pengembangan ini penulis juga menyertakan definisi operasional dari setiap aspek yang dinilai dan petunjuk pengisian instrumen penilaian yang didiskusikan dengan para pimpinan pada diskusi kelompok terarah tahap kedua.



Gambar 6.1. *Flow Chart* Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan

4. Waktu Pelaksanaan Penilaian

Berdasarkan diskusi kelompok terarah telah disepakati untuk waktu pelaksanaan penilaian kinerja menggunakan sistem *Focal Point* yaitu semua karyawan dinilai pada waktu yang bersamaan. Waktu penilaian disepakati dalam diskusi kelompok terarah dilakukan sekali dalam satu tahun secara rutin yaitu pada akhir tahun. Ini bertujuan apabila terjadi rotasi karyawan maka mekanisme *reward* dan *punishment* akan menjadi resolusi yang baru di awal tahun yang baru.

5. Wawancara Penilaian

Penulis mengusulkan menggunakan wawancara penilaian sebagai mekanisme penilaian kinerja. Usulan ini ditanggapi positif oleh pimpinan RSGM Universitas Trisakti dalam diskusi kelompok terarah tahap kedua. Dalam wawancara penilaian, karyawan yang dinilai akan diberikan umpan balik mengenai kinerjanya selama ini kemudian meninjau dan membuat rencana dalam memperbaiki kinerja untuk waktu yang akan datang. Namun dari hasil diskusi kelompok terarah tahap kedua, disepakati bahwa mekanisme wawancara ini hanya dilakukan untuk karyawan yang memiliki nilai yang kurang dari hasil penilaian yang telah dilakukan.

6. Sosialisasi Sistem Penilaian

Sosialisasi memiliki peran yang penting dalam penilaian kinerja. Sosialisasi ini bisa berbentuk *briefing* untuk para karyawan dan pelatihan untuk atasan. Sosialisasi yang dilakukan berisi tentang informasi kriteria penilaian beserta definisi operasionalnya, metode penilaian dan manfaat serta kemungkinan-kemungkinan bias yang dapat terjadi. Sementara pelatihan untuk atasan bisa mencakup metode dan prosedur penilaian kinerja, bagaimana menghindari terjadinya kesalahan dalam menilai (*error rating*), bagaimana meningkatkan keterampilan observasi dan kemampuan memberikan umpan balik. Sosialisasi dan pelatihan tersebut dapat dilakukan pada saat akan dilakukan penilaian. Sedangkan sosialisasi untuk karyawan baru diberikan pada saat orientasi sebagai salah satu materi orientasi.

7. Manfaat Penilaian

Manfaat dari penilaian kinerja harus dirasakan oleh seluruh karyawan. Untuk itu, setiap karyawan perlu mengetahui tujuan yang hendak dicapai dalam penilaian kinerja karyawan. Umpan balik merupakan sesuatu yang penting bagi karyawan untuk dapat merasakan hasil dari penilaian kinerja.

Penetapan mekanisme *reward* dan *punishment* juga disepakati dalam usulan pengembangan ini melalui diskusi kelompok terarah tahap kedua. Mekanisme *reward* dan *punishment* ditetapkan berdasarkan mekanisme yang sudah berlaku di RSGM Universitas Trisakti, sebab mekanisme tersebut memiliki efektifitas yang baik dalam pelaksanaannya di RSGM Universitas Trisakti selama ini.

Reward di RSGM Universitas Trisakti dikategorikan menjadi dua macam:

1. *Reward* untuk seluruh SDM (secara berkala bila *teamwork* RSGM mendapat keberhasilan) yaitu melalui syukuran dengan seluruh karyawan, pemberian insentif dari RSGM dan bersama FKG melakukan piknik atau *tour* bersama.
2. *Reward* untuk SDM perorangan yaitu dalam bentuk promosi/rotasi ke bagian lain, secara bergantian diikutsertakan seminar atau *workshop* sesuai bidang atau kompetensi masing-masing, namun diprioritaskan yang berprestasi terlebih dahulu.

Sedangkan mekanisme *punishment* di RSGM Universitas Trisakti berjenjang berupa teguran lisan maksimal tiga kali. Apabila karyawan tersebut masih berbuat kesalahan atau tindakan indisipliner maka diberi Surat Peringatan (1, 2 dan 3), kemudian pada tahap akhir diberhentikan (diakhiri kontraknya).

Tabel 6.4. Perbandingan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan yang Lama dengan Rancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan yang Baru pada RSGM Universitas Trisakti Tahun 2011

ASPEK	SISTEM LAMA	RANCANGAN SISTEM BARU
Penilai	Hanya dari pihak atasan saja	Terdiri dari 3 orang penilai yaitu: atasan langsung, rekan kerja seunit dan pengguna jasa
Instrumen Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadopsi dari DP3 PNS • Rentang nilai yang cukup besar • Tidak menggunakan sistem pembobotan • Tidak memiliki kolom persetujuan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dibuat berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dipadukan dengan penelitian sejenis yang disesuaikan dengan lingkungan RSGM Universitas Trisakti. • Menggunakan metode skala rating grafik dengan skala Likert • Menggunakan sistem bobot • Memiliki kolom persetujuan yang harus ditanda tangan oleh karyawan yang dinilai, penilai dan atasan dari penilai sebagai tanda pengesahan
Prosedur Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada prosedur pelaksanaan penilaian kinerja yang baku • Belum memberlakukan mekanisme wawancara penilaian • Belum ada mekanisme banding dari karyawan • Belum ada sosialisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Usulan prosedur penilaian dibuat dengan mengadopsi berdasarkan teori Soeprihanto yang disesuaikan dengan keadaan lingkungan SDM di RSGM Universitas Trisakti • Mekanisme wawancara penilaian disepakati untuk diberlakukan • Mekanisme banding karyawan juga disepakati • Dilakukan sosialisasi sebelum pelaksanaan penilaian kinerja
Kriteria Penilaian	Secara umum hanya melihat hasil kerja dan perilaku	Mengkombinasikan aspek dari hasil kerja, perilaku dan sifat.
Waktu Pelaksanaan	Baru dilaksanakan satu kali saja	Dilakukan satu kali dalam setahun, yaitu pada akhir tahun
Manfaat Penilaian	Adanya mekanisme <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	Mekanisme <i>reward</i> dan <i>punishment</i> tetap diberlakukan serta adanya umpan balik untuk pengembangan kompetensi karyawan

**PENGEMBANGAN INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
RUMAH SAKIT GIGI DAN MULUT UNIVERSITAS TRISAKTI**

Masa penilaian tanggal s.d.

Formulir untuk
Atasan Langsung

I. DATA KARYAWAN YANG DINILAI

Nama	
Pendidikan Terakhir	
Tahun Mulai Kerja	
Jabatan	
Unit Kerja	

II. PENILAIAN KINERJA KARYAWAN RSGM UNIV. TRISAKTI

NO.	KRITERIA DAN ASPEK PENILAIAN	HASIL PENILAIAN						
		NILAI					BOBOT	NILAI PRESTASI
		BS (5)	B (4)	C (3)	K (2)	KS (1)		
1.	HASIL KERJA							
	<u>Kualitas kerja</u> • Teliti dan cermat • Rapih dan terencana							
	<u>Produktifitas</u> • Jumlah pekerjaan							
2.	PERILAKU KERJA							
	<u>Kehadiran</u> • Sesuai jadwal kerja							
	<u>Kerjasama</u> • Menjalin hubungan baik dengan rekan kerja dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan.							
	<u>Tanggung Jawab Klinik</u> • Menyelesaikan tugas rutin secara benar • Membantu memenuhi kebutuhan para mahasiswa FKG, dokter dan drg spesialis • Mengecek stok bahan, dan bertanggung jawab atas inventaris barang-barang tiap bagian.							

	<u>Tanggung Jawab Non-klinik</u> <ul style="list-style-type: none"> • Menyelesaikan tugas rutin secara benar • Membantu memenuhi kebutuhan pengguna jasa • Bertanggung jawab atas inventaris barang tiap bagian 							
3.	SIFAT							
	<u>Kepemimpinan</u> <ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan • Memecahkan masalah dan membuat keputusan • Mengarahkan dan memotivasi 							
	<u>Pengetahuan & Keterampilan Kerja</u> <ul style="list-style-type: none"> • Menguasai tugas pekerjaannya dengan baik, pengetahuan teknis dan aplikasinya 							
	<u>Sikap Pribadi</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bersikap, bertindak laku, dan bertutur kata sopan • Jujur dalam sikap dan tingkah laku • Memiliki loyalitas kerja • Cara berpakaian dan penampilan. 							
	<u>Inisiatif</u> <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki inisiatif positif dan memutakhirkan hasil kerja 							
TOTAL NILAI PRESTASI								

Ket:

BS (Baik Sekali), B (Baik), C (Cukup), K (Kurang), KS (Kurang Sekali)

III. KESIMPULAN PENILAIAN

Total Nilai Prestasi Rata-rata	Predikat

PENDAPAT PENILAI

a. Hasil Penilaian (Diisi oleh Atasan Langsung)

Jelaskan faktor yang menonjol dan yang kurang

b. Rekomendasi Penilai (Diisi oleh Atasan Langsung)

Keputusan Manajerial (Mutasi, promosi, sanksi, *reward*, dll)

c. Saran Penilai (Diisi oleh Atasan Langsung)

Tuliskan saran yang diperlukan untuk pengembangan kompetensi

d. Pendapat Atasan Penilai

Kesimpulan atas hasil penilaian

Disetujui,

Jakarta,

Karyawan yang Dinilai

Atasan Langsung

Atasan dari Atasan
Langsung

(.....)

(.....)

(.....)

**PENGEMBANGAN INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
RUMAH SAKIT GIGI DAN MULUT UNIVERSITAS TRISAKTI**

Masa penilaian tanggal s.d.

Formulir untuk
Rekan Kerja/Pengguna Jasa *)

I. DATA KARYAWAN YANG DINILAI

Nama	
Pendidikan Terakhir	
Tahun Mulai Kerja	
Jabatan	
Unit Kerja	

II. PENILAIAN KINERJA KARYAWAN RSGM UNIV. TRISAKTI

NO.	KRITERIA DAN ASPEK PENILAIAN	HASIL PENILAIAN						
		NILAI					BOBOT	NILAI PRESTASI
		BS (5)	B (4)	C (3)	K (2)	KS (1)		
1.	HASIL KERJA							
	<u>Kualitas kerja</u> • Teliti dan cermat • Rapih dan terencana							
	<u>Produktifitas</u> • Jumlah pekerjaan							
2.	PERILAKU KERJA							
	<u>Kehadiran</u> • Sesuai jadwal kerja							
	<u>Kerjasama</u> • Menjalin hubungan baik dengan rekan kerja dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan.							
	<u>Tanggung Jawab Klinik</u> • Menyelesaikan tugas rutin secara benar • Membantu memenuhi kebutuhan para mahasiswa FKG, dokter dan drg spesialis • Mengecek stok bahan, dan bertanggung jawab atas inventaris barang-barang tiap bagian.							

	<u>Tanggung Jawab Non-klinik</u> <ul style="list-style-type: none"> • Menyelesaikan tugas rutin secara benar • Membantu memenuhi kebutuhan pengguna jasa • Bertanggung jawab atas inventaris barang tiap bagian 							
3.	SIFAT							
	<u>Kepemimpinan</u> <ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan • Memecahkan masalah dan membuat keputusan • Mengarahkan dan memotivasi 							
	<u>Pengetahuan & Keterampilan Kerja</u> <ul style="list-style-type: none"> • Menguasai tugas pekerjaannya dengan baik, pengetahuan teknis dan aplikasinya 							
	<u>Sikap Pribadi</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bersikap, bertindak laku, dan bertutur kata sopan • Jujur dalam sikap dan tingkah laku • Memiliki loyalitas kerja • Cara berpakaian dan penampilan. 							
	<u>Inisiatif</u> <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki inisiatif positif dan memutakhirkan hasil kerja 							
TOTAL NILAI PRESTASI								

Ket:

*) Coret yang tidak perlu

BS (Baik Sekali), B (Baik), C (Cukup), K (Kurang), KS (Kurang Sekali)

DEFINISI OPERSIONAL ASPEK/KOMPONEN DALAM INSTRUMEN PENILAIAN

NO	ASPEK	SKOR PENILAIAN				
		BAIK SEKALI (5)	BAIK (4)	CUKUP (3)	KURANG (2)	KURANG SEKALI (1)
1.	Kualitas Kerja Menilai seberapa jauh efisiensi waktu dan usaha yang digunakan untuk mencapaisasaran yang ditetapkan. Kualitas meliputi ketelitian, kecermatan, kerapihan dan strategi terencana dalam melaksanakan pekerjaan. Kualitas kerja terkait dengan mutu layanan dan SOP.	Menunjukkan efisiensi waktu dan kualitas kerja yang luar biasa.	Mencapai efisiensi waktu dan kualitas kerja yang berada di atas standar.	Memenuhi standar minimal dari efisiensi dan kualitas kerja.	Menunjukkan efisiensi dan pemenuhan standar yang minimum.	Gagal dalam memenuhi efisiensi dan standar efisiensi dalam kualitas kerja.
2.	Produktifitas Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satuan waktu tertentu berkaitan dengan kecepatan dan ketepatan kerja sesuai jadwal dan batas waktu yang ditentukan.	Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan tepat waktu melebihi standar dan harapan.	Menjaga produktifitas hasil yang lebih dari biasanya.	Mencapai tingkat produktifitas yang rata-rata.	Menyelesaikan jumlah pekerjaan lebih sedikit daripada rata-rata.	Gagal dalam mencapai standar produktifitas yang layak.
3.	Kehadiran Usaha karyawan ntuk mematuhi kehadiran sesuai	Luar biasa rajin. Selalu datang tepat sebelum jam kerja	Sangat rajin. Sadar dan bertanggung jawab menaati	Rajin. Dalam satu kurun waktu penilaian, secara	Cukup rajin. Jarang terlambat, jumlah kumulatif tidak lebih	Malas. Sering datang terlambat dan tidak hadir/sakit. Jumlah

	dengan jadwal kerja pada hari kerja. Acuan kehadiran karyawan berdasarkan data absensi dari SDM, diluar hak karyawan atas cuti atau izin yang sudah diatur dalam peraturan.	dimulai dan meninggalkan pekerjaan setelah yakin bahwa semua yang menjadi tanggung jawabnya sudah selesai. Bekerja tidak mengenal waktu dan tempat.	jadwal kerja, tidak pernah terlambat atau pulang sebelum pekerjaan selesai. Dalam arti lain selalu hadir dan bersedia melaksanakan tugas saat diperlukan.	kumulatif 250 menit datang terlambat/ pulang lebih cepat dan/atau sakit maksimal 3 hari kerja bukan dirawat di RS.	dari 500 menit/10 kali datang terlambat/pulang lebih cepat atau sakit maksimal 6 hari kerja bukan dirawat di RS.	kumulatif tidak lebih dari 1000 menit/20 kali datang terlambat/pulang lebih cepat atau sakit 12 hari bukan dirawat di RS dan/atau tidak hadir kerja 2 hari berturut-turut tanpa pemberitahuan tertulis.
4.	Kerjasama Kemampuan untuk menjalin hubungan kerja baik pada unit kerjanya maupun unit kerja lain atau dengan pihak di luar RS dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya.	Sangat mampu menjalin hubungan kerja dengan baik dan mampu menyesuaikan diri serta menjembatani perbedaan sehingga menciptakan hubungan kerja yang harmonis.	Sangat mampu menjalin hubungan baik dengan semua pihak yang terlibat dan dapat menyesuaikan diri dan berkomunikasi dengan baik tanpa kendala.	Mampu menjalin hubungan kerja yang baik dengan sedikit kendala yang bisa diatasi.	Cukup mampu menjalin hubungan kerja, namun kadang-kadang tidak dapat menerima keputusan yang bertentangan dengan pendapatnya serta kurang mampu menyesuaikan diri.	Kurang mampu menjalin hubungan kerja dan kurang mampu dalam memberi dan menerima pendapat atau keputusan yang bertentangan dengan pendapatnya. Tidak mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan.
5.	Tanggung Jawab • Kemampuan dalam melaksanakan tugas rutin secara benar dan tepat waktu, memenuhi keutuhan mahasiswa FKG dan drg spesialis,	Selalu bertanggung jawab terhadap tugasnya sampai tuntas baik tugas rutin maupun tugas tambahan yang diserahkan	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan rutinnya sampai tuntas dengan baik. Bertanggung jawab dalam menjaga dan merawat barang dan	Tuntas dalam menyelesaikan pekerjaannya. Cukup bertanggung jawab dalam menjaga dan merawat barang dan	Kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan sering tidak tuntas. Kurang bertanggung jawab dalam menjaga dan	Tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya sampai tuntas. Tidak bertanggung jawab dalam menjaga dan merawat barang dan

	<p>mampu mendistribusikan bahan, bertanggung jawab terhadap inventaris barang klinik di bagiannya dan tidak melempar kesalahannya kepada orang lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan menyelesaikan tugas rutin secara benar dan tepat waktu, membantu memenuhi kebutuhan para pengguna jasa, bertanggung jawab terhadap inventaris barang di bagiannya dan tidak melempar kesalahannya kepada orang lain. 	<p>kepadanya. Bertanggung jawab dalam menjaga dan merawat barang dan fasilitas di bagian tempat kerjanya. Berani mengakui kesalahan yang dia perbuat tanpa melibatkan orang lain.</p>	<p>fasilitas di bagian tempat kerjanya. Berani mengakui kesalahan yang dia perbuat tanpa melibatkan orang lain yang tidak berkaitan.</p>	<p>fasilitas di bagian tempat kerjanya. Namun kadang suka melempar dan menutupi kesalahan yang dia perbuat kepada orang lain yang terlibat.</p>	<p>merawat barang dan fasilitas di bagian tempat kerjanya. Suka melempar dan menutupi kesalahan yang dia perbuat kepada orang lain disekitarnya.</p>	<p>fasilitas di bagian tempat kerjanya. Dan selalu melempar dan menutupi kesalahan yang dia perbuat kepada orang lain.</p>
6.	<p>Kepemimpinan Memiliki kemampuan dalam membuat perencanaan, mampu memecahkan permasalahan, mampu mengambil keputusan serta memiliki kemampuan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan atau rekannya.</p>	<p>Mampu membuat suatu perencanaan dan selalu terealisasi dengan baik, selalu mampu memecahkan masalah, mempunyai kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan, bisa</p>	<p>Perencanaan tercapai dan terealisasi sekitar 80-90%, kadang mendapat bantuan dari atasan dalam memecahkan masalah, kadang tidak dapat mengambil keputusan sendiri, dan kadang tidak mampu mengarahkan</p>	<p>Perencanaannya terealisasi sekitar 60-80%, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sering melibatkan atasan, dan sering tidak mampu mengarahkan dan memotivasi sesamanya.</p>	<p>Perencanaannya dapat terealisasi sekitar 50-60%, selalu dibantu atasan dalam memecahkan masalah atau hal pengambilan keputusan dan sulit mengarahkan dan memotivasi sesamanya.</p>	<p>Perencanaan yang terealisasi kurang dari 50%. Tidak pernah berhasil memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Tidak pernah mampu mengarahkan dan memotivasi sesamanya.</p>

		memotivasi sesama dan patut diteladani.	dan memotivasi sesamanya.			
7.	Pengetahuan dan Keterampilan Kerja Memiliki pengetahuan mengenai apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, memiliki pemahaman dalam bidang teknis dan profesional termasuk mengaplikasikan pengetahuan yang dimiliki untuk kebutuhan unit kerja dan organisasi.	Memiliki tingkat pengetahuan kerja di atas rata-rata sehingga sangat mendukung kebutuhan unit dan organisasi dengan cara mengajarkan kepada sesamanya.	Memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan kerja yang diatas rata-rata dan mampu mengaplikasikannya dengan baik.	Memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan kerja yang sesuai dengan standar yang ada.	Memiliki pengetahuan kerja yang cukup tetapi keterampilan yang dimiliki masih terlihat kurang memuaskan.	Tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja seperti yang diharapkan.
8.	Sikap Pribadi Memiliki sikap, tingkah laku dan tutur kata yang sopan. Memiliki loyalitas terhadap pekerjaan dan organisasi. Ramah dan menghargai pasien, atasan, rekan kerja dan bawahan. Cara berpakaian, cara merias diri dan menggunakan aksesoris.	Selalu menjaga sikap, tingkah laku dan tutur kata yang sopan. Memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan RS. Selama bekerja selalu ramah dan menghargai pasien, atasan, rekan kerja maupun bawahan. Selama bekerja selalu berpakaian rapih, bersih tidak berlebihan sesuai dengan ketentuan	Dapat menjaga sikap, tingkah laku dan tutur kata yang sopan. Memiliki loyalitas terhadap pekerjaan dan RS. Dapat menjaga keramahan dan menghargai pasien, atasan, rekan kerja maupun bawahan selama jam kerja. Selama bekerja berpakaian bersih, rapih tetapi pernah tidak lengkap memakai seragan	Pernah mendapatkan teguran lisan dalam hal menjaga sikap, tingkah laku dan tutur kata yang sopan serta keramahan dan sikap menghargai baik kepada pasien, atasan, rekan kerja, maupun bawahan. Sikap yang terlihat kurang mencerminkan loyalitas terhadap pekerjaan dan RS. Selama dalam jam	Pernah mendapatkan dua kali teguran lisan dalam hal menjaga sikap, tingkah laku dan tutur kata yang sopan serta keramahan dan sikap menghargai baik kepada pasien, atasan, rekan kerja, maupun bawahan. Sikap yang terlihat tidak mencerminkan loyalitas terhadap pekerjaan dan RS. Selama dalam jam	Mendapatkan surat peringatan atau 3 kali komplain dalam hal menjaga sikap, tingkah laku dan tutur kata yang sopan serta keramahan dan sikap menghargai baik kepada pasien, atasan, rekan kerja, maupun bawahan. Tidak memiliki loyalitas terhadap pekerjaan dan RS. Selama dalam jam kerja sering

		pemakaian seragam dan atributnya serta bisa dijadikan panutan.	atau atributnya.	kerja pernah berpakaian tidak rapih, tidak bersih dan kadang tidak lengkap atributnya.	kerja kadang berpakaian tidak rapih, tidak bersih dan sering tidak lengkap atributnya.	berpakaian tidak rapih, tidak bersih dan tidak lengkap atributnya.
9.	Inisiatif Mampu dan mau meningkatkan serta memutakhirkan hasil kerja untuk kepentingan organisasi, dapat dibuktikan dengan ada tidaknya inisiatif karyawan dalam memperbaiki hasil kerja baik diminta maupun tidak oleh RS.	Penuh inisiatif positif dengan ide-ide cemerlang yang bisa digunakan untuk kemajuan RS.	Sangat mampu menemukan cara dan metode yang baru untuk menyelesaikan tugas tanpa arahan.	Mampu mengemukakan ide-ide baru dengan arahan yang secukupnya dalam menyelesaikan tugas.	Perlu mendapatkan bimbingan dalam menyelesaikan tugasnya.	Tidak memiliki inisiatif positif terhadap hasil kerjanya. Kurang upaya untuk menyelesaikan pekerjaannya dan selalu memerlukan banyak bimbingan untuk menyelesaikan tugasnya.

**PETUNJUK PENGISIAN FORMULIR PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN RUMAH SAKIT GIGI DAN MULUT
UNIVERSITAS TRISAKTI**

I. Kolom Data Karyawan yang Dinilai

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

II. Penilaian Kinerja

A. Kolom Skor

Penilai memberikan tanda untuk menandakan skor pada kolom penilaian dari masing-masing aspek yang dinilai sesuai dengan kondisi karyawan yang sebenarnya. Skor penilaian berkisar dimulai dari yang tertinggi sampai terendah, yaitu dari 5,00-1,00.

Apabila dalam satu aspek penilaian terdapat beberapa poin yang dijadikan acuan penilaian, maka total skor dari aspek penilaian tersebut adalah jumlah skor dari tiap poin penilaian dibagi dengan jumlah poin yang dijadikan acuan.

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

B. Kolom Bobot Penilaian

Pada kolom ini akan tertulis bobot dari tiap-tiap aspek penilaian. Pada beberapa kriteria, bobot akan berbeda untuk penanggung jawab dan staf pelaksana.

NO	ASPEK	BOBOT PENILAIAN	
		Penanggung Jawab	Staf Pelaksana
1.	Hasil Kerja		
	Kualitas Kerja	25	25
	Produktifitas	25	25
2.	Perilaku Kerja		
	Kehadiran	5	10
	Kerjasama	10	10
	Tanggung Jawab	10	10
3	Sifat		
	Kepemimpinan	15	5
	Pengetahuan & Keterampilan Kerja	10	5
	Sikap Pribadi	10	10
	Inisiatif	10	5
TOTAL BOBOT		120	105

C. Kolom Nilai Prestasi

Pada kolom nilai prestasi dituliskan nilai dari kolom skor dikalikan dengan bobot.

D. Kolom Nilai Total Prestasi

Pada kolom ini, penilai menjumlahkan nilai prestasi yang diperoleh karyawan

III. Kolom Kesimpulan Penilaian

Pada kolom ini, atasan langsung yang bertindak sebagai penilai diminta untuk memberikan kesimpulan penilaian dan pendapat. Untuk jumlah nilai, diperoleh dengan menjumlahkan nilai total dari atasan dan nilai total dari rekan kerja kemudian diambil rata-ratanya. Untuk predikat, dapat dilihat pada tabel berikut.

Skala	Nilai Rata-rata
Baik Sekali	4,50 – 5,00
Baik	4,00 – 4,49
Cukup	3,00 – 3,99
Kurang	2,00 – 2,99
Kurang Sekali	1,00 – 1,99

Kemudian atasan langsung yang bertindak sebagai penilai, memberikan pendapatnya mengenai kelebihan dan kekurangan karyawan yang dinilai tersebut, rencana keputusan manajerial yang diperlukan serta saran untuk pengembangan kompetensi karyawan yang bersangkutan.

Mekanisme wawancara penilaian dilakukan berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh karyawan serta rekomendasi dan saran yang diajukan oleh penilai.

Sedangkan kolom pendapat untuk atasan penilai berisi kesimpulan atasan dari atasan langsung terhadap penilaian yang dilakukan.

IV. Kolom Persetujuan

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

BAB VII

PEMBAHASAN

7.1. Keterbatasan Penelitian

Sebelum penulis membahas hasil penelitian yang telah diperoleh, ada baiknya membahas terlebih dahulu keterbatasan dari penelitian yang dilaksanakan.

7.1.1. Keterbatasan Penelitian Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Pada RSGM Universitas Trisakti 2011

Penelitian ini terdiri dari dua tahap. Tahap pertama bertujuan untuk mendapatkan gambaran efektifitas sistem penilaian kinerja yang selama ini dijalankan di RSGM Universitas Trisakti. Dan tahap kedua bertujuan untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja berdasarkan penelitian tahap pertama yang selanjutnya dibahas pada diskusi kelompok tahap kedua bersama dengan para pimpinan.

Penelitian ini hanya membahas standar penilaian dan analisis jabatan yang dibedakan sebatas karyawan klinik dan non-klinik saja. Walaupun dalam banyak literatur disebutkan bahwa standar penilaian dan analisis jabatan merupakan dasar dalam pembuatan instrumen penilaian. Keterbatasan waktu penelitian juga membuat penulis hanya meneliti sebatas itu saja.

Selain itu, penelitian ini juga hanya membahas penilaian secara umum yang berlaku untuk karyawan RSGM Universitas Trisakti.

7.1.2. Keterbatasan Metodologi Penelitian

Data yang diperoleh dalam penelitian ini hanya bersumber dari wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah sehingga memiliki kemungkinan jawaban bersifat subyektif karena banyak melibatkan perasaan dan sangat tergantung pada pemahaman informan terhadap obyek penelitian.

Karena keterbatasan waktu penelitian, uji coba untuk sistem penialain yang baru belum dapat dilakukan. Pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru hanya dibahas dalam diskusi kelompok terarah.

7.2. Pembahasan Hasil Penelitian

7.2.1. Penilai

Pada sistem penilaian yang berlaku saat ini di RSGM Universitas Trisakti memang sudah menggunakan sistem mutli rater untuk penilai yang terdiri dari tiga orang yaitu atasan langsung dari SDM yang dinilai, manajer SDM, dan pimpinan RSGM. Tidak ada penilaian yang dilakukan oleh sesama rekan kerja. Sistem yang berlaku ini bersifat satu arah dengan alasan bahwa penilaian kinerja bersifat kredensial. Dari hasil wawancara dan diskusi yang telah penulis lakukan, para informan menginginkan sesuatu perubahan dalam bentuk pengembangan sistem penilaian kinerja.

Melihat dari keadaan ini, penulis mengusulkan untuk memperbaiki sistem yang ada, khususnya dari segi penilai. Penulis mengusulkan dua orang penilai yaitu atasan langsung dan rekan kerja dalam satu unit. Melalui cara ini, diharapkan ada peningkatan dari tingkat penerimaan karyawan terhadap sistem penilaian. Membahas mengenai kepekaan, penulis merasa atasan langsung dan rekan kerja dalam satu unit bisa memberikan penilaian yang cukup peka karena mereka memiliki frekuensi interaksi yang lebih banyak dengan karyawan yang dinilai dibandingkan orang lain.

Cascio (2010) berpendapat bahwa atasan langsung dianggap orang yang paling tepat untuk melakukan penilaian kinerja bawahan, karena posisinya sangat strategis untuk melakukan bservasi terhadap bawahan. Noe, dkk. (2004) menyatakan bahwa 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 mengenai kinerja. Akan tetapi, Menurut Cascio (2010) penilaian yang dilakukan oleh rekan kerja juga memiliki kelemahan dimana sangat dipengaruhi oleh kondisi hubungan pribadi.

Membahas mengenai masalah obyektifitas, pimpinan RSGM Universitas Trisakti memberi masukan dalam diskusi kelompok terarah mengenai pentingnya penilaian dari pengguna jasa. Sehingga pada usulan akhir pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru ini telah disepakati penilai berjumlah tiga orang yang terdiri dari atasan langsung, pengguna jasa/*user* dan rekan kerja seunit atau sebagian yang relevan dengan karyawan yang dinilai. Untuk unit yang stafnya hanya terdiri dari satu atau dua orang maka penilai dari rekan kerja dipikirkan dari unit yang berbeda namun masih dalam satu bagian. Pengguna jasa disini dapat dipilih dari mahasiswa FKG, dokter dan dokter gigi spesialis yang berinteraksi dengan karyawan baik di bidang klinik maupun non-klinik.

Metode random yang disepakati dalam pemilihan penilai dari rekan kerja dan pengguna jasa diharapkan dapat meminimalisir kemungkinan kesubjektifan yang dapat terjadi.

Penulis berpendapat, media sosialisasi dan pelatihan dirasakan sangat penting bagi seorang penilai. Sosialisasi dan pelatihan dalam bentuk *briefing* tidak akan memberatkan para atasan ataupun karyawan sehingga metode ini yang diusulkan oleh penulis. Pelatihan dapat mencakup metode dan prosedur penilaian kinerja, bagaimana menghindari terjadinya kesalahan dalam menilai (*error rating*), bagaimana meningkatkan keterampilan observasi dan kemampuan memberikan umpan balik. *Briefing* juga sebaiknya didukung dengan buku pedoman yang berisi penjelasan yang dibutuhkan oleh penilai yang dinilai (Soeprihanto, 2000).

Dalam usulan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru ini, disertakan juga definisi operasional dari masing-masing kriteria yang akan digunakan dalam pedoman penilaian yang ditujukan untuk meminimallisir subyektifitas.

7.2.2. Instrumen Penilaian

Dalam mencapai suatu penilaian kinerja yang baik dan sesuai dengan gambaran kinerja karyawan, instrumen penilaian memegang peranan yang besar. Dalam sistem penilaian yang lama, karyawan tidak mengetahui adanya

instrumen penilaian yang digunakan untuk menilai kinerja. Hal ini mengurangi tingkat penerimaan karyawan terhadap sistem penilaian yang ada.

Dalam formulir penilaian yang digunakan di RSGM Universitas Trisakti terdapat delapan kriteria penilaian yaitu disiplin kerja, tanggung jawab pekerjaan (klinik dan non-klinik), ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, loyalitas dan prestasi kerja (lampiran 4) dan belum ada definisi operasional dari masing-masing kriteria yang digunakan.

Karena kriteria yang ada dalam instrumen lama dirasakan cukup relevan maka penulis membuat usulan pengembangan instrumen penilaian dengan menggunakan dasar kerangka penilaian dari penelitian sejenis yang dilakukan oleh Masyitoh (2010) dan menggunakan aspek-aspek penilaian yang penulis adopsi dari DP3 RSGM Universitas Trisakti. Dalam usulan pengembangan instrumen yang baru, penulis mengkombinasikan tiga macam kriteria penilaian yang umum digunakan dalam menilai kinerja yaitu hasil kerja, perilaku dan sifat (Robbins, 2005).

Pemecahan aspek dari instrumen lama yang berjumlah delapan aspek menjadi sembilan aspek yang mewakili ketiga kriteria diatas, diharapkan akan meningkatkan sensitifitas dari instrumen dalam menilai kinerja karyawan. Dalam formulir DP3 yang digunakan RSGM Universitas Trisakti, komponen pekerjaan diwakili oleh aspek prestasi kerja dan disiplin kerja. Sementara menurut Gomez dalam Muhidin (2009) untuk melihat deskripsi perilaku individu secara spesifik, kriteria kuantitas dan kualitas kerja perlu mendapatkan perhatian. Oleh karena itu, dalam usulan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru penulis memasukkan aspek ini.

Kriteria hasil kerja diwakili oleh kualitas kerja dan produktifitas. Sementara kriteria perilaku diwakili oleh kerja sama, kehadiran dan tanggung jawab. Serta kriteria sifat diwakili oleh aspek pengetahuan dan keterampilan kerja, sikap pribadi, kepemimpinan dan inisiatif.

Dari hasil penelitian terlihat pendapat informan mengenai instrumen penelitian yang digunakan selama ini belum cukup peka menggambarkan kinerja seseorang. Ini disebabkan oleh tidak adanya definisi operasional yang jelas. Sehingga pada usulan pengembangan sistem yang baru, penulis mencoba

membuat definisi operasional dengan harapan bahwa instrumen yang baru bisa lebih memiliki kesesuaian hasil dengan kinerja karyawan. Selain itu, penulis juga berharap dengan adanya definisi operasional, dapat tercapai suatu penilaian yang obyektif dan adil.

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

Rentang penilaian yang cukup besar dalam formulir DP3 yang digunakan saat ini akan mengurangi kepekaan menurut penulis. Sehingga penulis mengusulkan penggunaan skala Likert dalam usulan pengembangan instrumen baru. Hal ini dianggap cukup praktis dan memang sudah sesuai standar penilaian oleh informan dan disepakati dalam diskusi kelompok.

Sistem bobot digunakan pada usulan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru. Item bobot penilaian didasarkan atas tingkat kepentingan untuk mencapai standar. Penulis mengadopsi besarnya bobot dari hasil penelitian sejenis oleh Masyitoh (2010) dan kemudian didiskusikan kembali dalam diskusi kelompok tahap kedua.

Dalam pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru disepakati adanya kolom persetujuan. Pada kolom ini, harus dibubuhi tanda tangan dari karyawan yang dinilai, atasan langsung dan atasan dari atasan langsung sebagai tanda persetujuan dan dengan demikian lembar penilaian tersebut dianggap sah (Soeprihanto, 2000).

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

7.2.3. Prosedur Penilaian

Penggunaan *past oriented methods* yaitu penilaian kinerja seseorang berdasarkan hasil pekerjaan yang telah dilakukannya tetap dipertahankan dalam usulan sistem yang baru. Berdasarkan hasil penelitian dimana seluruh informan dari lini karyawan tidak mengetahui prosedur penilaian kinerja yang ada saat ini,

maka penulis membuat usulan pengembangan prosedur penilaian kinerja yang diadopsi dari Soeprihanto (2000) dan disesuaikan dengan keadaan di lingkungan RSGM Universitas Trisakti.

Dari telaah data sekunder penulis menemukan bahwa formulir untuk karyawan masing-masing ada tiga lembar. Tetapi tidak ada pedoman penilaian yang disertakan pada formulir tersebut. Setelah dilakukan penilaian, formulir tersebut dikembalikan ke bagian SDM tanpa diperlihatkan kembali kepada karyawan yang bersangkutan untuk dibaca dan disetujui melalui tanda tangan.

Dalam usulan pengembangan prosedur penilaian, penulis membuat sedikit perubahan. Setelah lembar instrumen penilaian diisi baik oleh atasan langsung maupun rekan kerja dan pengguna jasa, setiap formulir dikumpulkan dulu kepada atasan langsung kemudian nilai yang ada di rata-ratakan dan karyawan yang bersangkutan diminta persetujuannya dengan membubuhi tanda tangan. Usulan ini disepakati dalam diskusi kelompok terarah tahap kedua.

Selain itu, mekanisme banding juga diberlakukan dalam usulan pengembangan sistem penilaian kinerja ini. Apabila karyawan yang dinilai merasa keberatan, maka karyawan tersebut berhak mengajukan banding disertai alasan yang logis kepada atasan langsung. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan keobyektifan penilaian dan tingkat penerimaan karyawan.

Sosialisasi yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan pemahaman penilai dan juga memberikan gambaran kelesuruhan mengenai sistem penilaian kinerja yang akan diberlakukan pada RSGM Universitas Trisakti baik kepada penilai maupun karyawan. Sosialisasi dan pelatihan tersebut dapat dilakukan pada saat akan dilakukan penilaian.

Mekanisme wawancara penilaian merupakan sesuatu yang penting dalam sistem penilaian kinerja sehingga penulis mengusulkan untuk menggunakan wawancara penilaian sebagai bagian dari mekanisme penilaian kinerja. Dalam wawancara penilaian, unsur-unsur pokok evaluasi penilaian kinerja yang terdiri dari pengukuran, umpan balik, penguatan positif, pertukaran pandangan dan persetujuan dapat dicapai (Rivai, dkk., 2008).

Mekanisme wawancara ini hanya dilakukan untuk karyawan yang memiliki nilai yang kurang dari hasil penilaian yang telah dilakukan. Hal ini

didasarkan pada pertimbangan apabila mekanisme wawancara dilakukan kepada semua karyawan maka akan memakan waktu yang cukup lama.

7.2.4. Waktu Pelaksanaan

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja yang tidak menentu mendorong penulis untuk membuat usulan agar pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan sekali dalam satu tahun yaitu pada akhir tahun. Ini bertujuan apabila terjadi rotasi karyawan maka mekanisme *reward* dan *punishment* akan menjadi resolusi yang baru di awal tahun yang baru. Dalam usulan ini, penulis mengusulkan penggunaan sistem *Focal Point* yaitu semua karyawan dinilai pada waktu yang bersamaan. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah proses pelaksanaan penilaian karena tidak perlu dilakukan berkali-kali dalam satu tahun.

7.2.5. Manfaat Penilaian

Hasil nyata dari manfaat yang ingin dicapai dari sistem penilaian kinerja ini terdapat pada mekanisme *reward* dan *punishment*. Penetapan mekanisme ini tetap menggunakan mekanisme yang lama yang telah berjalan di RSGM Universitas Trisakti dengan alasan bahwa mekanisme yang sekarang ini cukup memiliki tingkat relevansi, kepekaan dan penerimaan yang baik dalam lingkungan RSGM.

Diharapkan dengan keputusan ini, setiap karyawan terpacu untuk meningkatkan kinerja, mendapatkan motivasi kerja dan umpan balik dari atasan.

BAB VIII

KESIMPULAN DAN SARAN

8.1. Kesimpulan

- Berdasarkan hasil penelitian tahap pertama melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah (DKT) dapat dilihat bagaimana efektifitas sistem penilaian kinerja yang saat ini dilaksanakan di RSGM Universitas Trisakti. Hasil penelitian yang diperoleh berupa penilai yang hanya berasal dari atasan saja, instrumen penilaian kinerja yang tidak disosialisasikan, prosedur penilaian yang kurang jelas dan berjalan satu arah saja, penggunaan kriteria penilaian yang kurang sesuai, waktu pelaksanaan yang tidak terencana secara rutin serta belum adanya kesesuaian manfaat penilaian kinerja yang ada menyebabkan sistem penilaian kinerja RSGM Universitas Trisakti yang berpedoman dari DP3 tidak memiliki relevansi, sensitifitas, keandalan, tingkat penerimaan dan kepraktisan yang baik.
- Dengan menggunakan hasil penelitian yang penulis peroleh dan menggunakan konsep dari penelitian sejenis yang pernah dilakukan, penulis mencoba membuat suatu usulan rancangan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru yang sesuai dengan lingkungan pekerjaan di RSGM Universitas Trisakti. Selanjutnya usulan rancangan pengembangan ini didiskusikan bersama dengan pimpinan RSGM dalam diskusi kelompok tahap kedua. Dari hasil diskusi kelompok ini, disepakatilah suatu rancangan pengembangan sistem penilaian kinerja yang dirasakan efektif baik dari segi relevansi, sensitifitas, keandalan, tingkat penerimaan maupun kepraktisan bagi lingkungan kerja RSGM Universitas Trisakti. Adapun rancangan pengembangan tersebut berupa penilai terdiri dari tiga orang yaitu atasan langsung, rekan kerja dan pengguna jasa; instrumen penilaian menggunakan metode skala rating grafik dengan skala Likert disertai pembobotan; penggunaan aspek penilaian berdasarkan kriteria hasil kerja, perilaku dan sifat; penetapan suatu prosedur penilaian yang baku dan lengkap disertai mekanisme banding dan wawancara penilaian; waktu pelaksanaan penilaian

satu kali dalam setahun; serta penetapan mekanisme *reward* dan *punishment* untuk mencapai kesesuaian manfaat dari penilaian kinerja.

8.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan didasari oleh tinjauan pustaka dan dengan melihat karakteristik RSGM Universitas Trisakti, saran dari penulis adalah:

1. Perlu diadakan uji validitas dan reabilitas dari usulan pengembangan instrumen penilaian yang baru.
2. Pihak manajemen RSGM mengambil tindak lanjut terhadap pengembangan sistem penilaian kinerja, menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan manfaat dengan menerapkannya sesuai prosedur dan menggunakannya untuk berbagai keperluan di bidang SDM.
3. Instrumen dan sistem penilaian sebaiknya dievaluasi secara berkala untuk disesuaikan dengan perubahan kondisi dan perubahan yang terjadi di RSGM.
4. Pihak RSGM dapat mengembangkan instrumen masing-masing untuk setiap bagian jika diperlukan.
5. Membuat analisis pekerjaan untuk masing-masing pekerjaan sehingga instrumen penilaian kinerja dapat lebih relevan dengan pekerjaan.

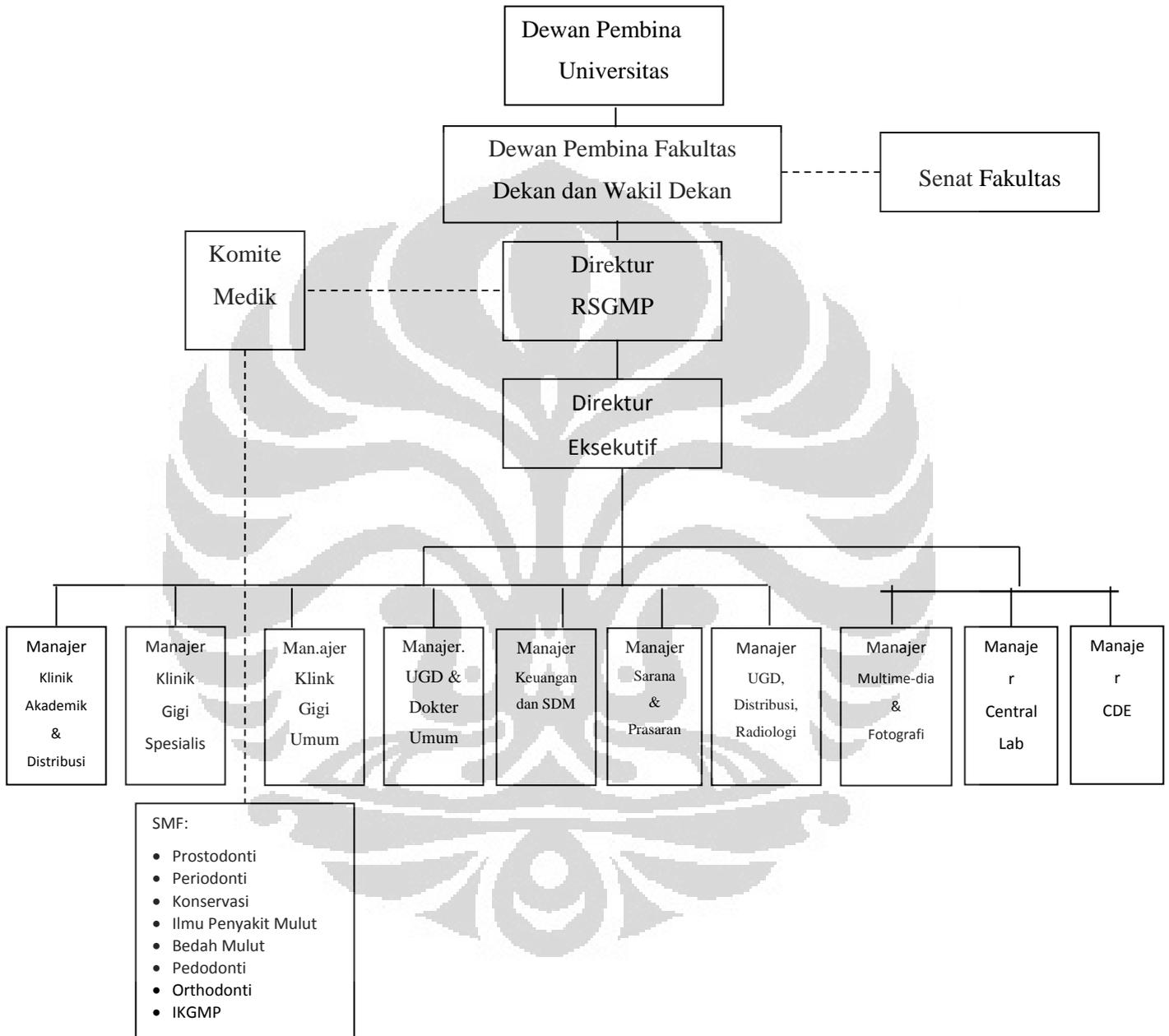
DAFTAR PUSTAKA

- Archer North and Associates. 2006. *Introduction: Performance Appraisal* [online]. [cited 20 Desember 2011]. Available from: <http://performance-appraisal.com/intro.htm>.
- Armstrong, M. 1994. *Performance Management*. Kagan Page Limited 120. London.
- Azwar, A. 1996. *Pengantar Administrasi Kesehatan*. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Bohlander, G. W. dan Snell, S. A. 2004. *Managing Human Resources*. South-Western College Publishing. USA.
- Campbell, R. B. dan Garfinkle, M. L. 1996. Strategies For Success Measuring Performance. *HR Magazine*. 98-102.
- Cascio, W. F. 2010. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Ed. Ke-8. McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Cokroaminoto. 2007. *Menyusun Standar Kinerja Karyawan*. Jawa Tengah.
- Cummings, T. G. dan Worley, C. G. 2001. *Organization Development and Change*. South-Western College Publishing. USA.
- Departemen Kesehatan RI. 2003. *Indikator Indonesia Sehat 2010 dan Pedoman Penetapan Indikator Provinsi Sehat dan Kabupaten/Kota Sehat*. Depkes RI. Jakarta.
- Departemen Kesehatan RI. 2008. *Millenium Delevopment Goals (MDGs) 2015*. Jakarta.
- Departemen Kesehatan RI. 2009. *Undang-Undang No. 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan*. Jakarta.
- Dessler, G. 2000. *Human Resources Management*. Prentice Hall. New Jersey.
- Edward, M. R. dan Ewen, A. J. 1996. *360-Degree Feedback: The Powerfull New Model for Employee Assessment and Performance Management*. American Management Association. New York.
- Fried, B. J. dan Fottler, M. D. 2008. *Human Resources in Health Care, Managing for Success*. Health Administration Press. Chicago.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., dan Donnelly, J. H. Jr. 2000. *Organizations: Behaviour, Structure and Process*. McGraw-Hill Companies, Inc. Boston.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., dan Cardy, R. L. 1998. *Managing Human Resources*. Prentice Hall, Inc. New Jersey.

- Greenberg, J. dan Baron, R. A. 2000. *Behavior in Organizations*. Ed. Ke-7. Prentice Hall. New Jersey.
- Grote, R. C. 1996. *The Complete Guide to Performance Appraisal*. American Management Association. New York.
- Harris, M. 1997. *Human Resources Management: A Practical Approach*. Harcourt Brace College Publisher. Florida.
- Ilyas, Y. 2002. *Kinerja: Teori Penilaian dan Penelitian*. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI. Depok.
- Ilyas, Y. 2011. *Perencanaan SDM Rumah Sakit: Teori, Metoda dan Formula*. Fakultas Kesehatan Masyarakat UI. Depok.
- Jackson, S. E. dan Schuler, R. S. 2000. *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*. South-Western College Publishing. Cincinnati.
- Joedosoastro, T. W. 2005. *Upaya Meningkatkan Efektifitas Penilaian Kinerja Karyawan pada Perusahaan Kontraktor: Studi Kasus PT. HK*. Tesis. Fakultas Teknik UI. Depok.
- Mangkuprawira, S. dan Hubeis, A. V. 2007. *Manajemen Mutu SDM*. Pt. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Masyitoh. 2010. *Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Juwita Bekasi Tahun 2010*. Tesis. Fakultas Kesehatan Masyarakat UI. Depok.
- McKenna, E. 2000. *Business Psychology and Organizational Behavior: A Student Handbook*. Psychology Press. New York.
- Mondy, R. W. dan Noe, R. M. 1996. *Human Resources Management*. Ed. Ke-8. Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Mooney, J. 2009. *A Case Study of Performance Appraisal in a Small Public Sector Organization: The Gaps Between Expectations and Experience Master*. Chester Business School.
- Muhidin, S. A. 2009. *Kkonsep Kinerja*. Jawa Barat.
- Munandar, A. S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Press. Jakarta.
- Noe, R. A., Hollenbeek, J. R., Gerhart, B., dan Wright, P. M. 2003. *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Overton, R. 2002. *Improve Your Management Skills*. Wharton Books. Singapore.
- Riggio, R. E. 2000. *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. Ed. Ke-3. Prentice Hall, Inc. New Jersey.

- Rivai, V. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Rivai, V., Basri, A. F. M., Sigala, E. J., dan Murni, S. 2008. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. R. 2005. *Organizational Behavior*. Ed. Ke-11. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Salimah, S. 2009. *Model 7P pada Manajemen SDM di Rumah Sakit* [online]. [cited 20 Desember 2011]. Available from: <http://indosmd.com/model-7p-pada-manajemen-sdm-di-rumah-sakit.htm>.
- Siagian, S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. YKPN. Yogyakarta.
- Soeprihanto, J. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPF. Yogyakarta.
- Werther, W. B. dan Davis, K. 1996. *Human Resources and Personal Management*. Ed. Ke-5. McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Yonita, Y. Y. 2006. *Rancangan Penilaian Kinerja yang Efektif bagi Karyawan PT. DN Melalui Sistem Penilaian Kinerja 360⁰ Feedback*. Tesis. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Depok.

STRUKTUR ORGANISASI DI LINGKUNGAN RSGM UNIVERSITAS TRISAKTI



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

Nama Pewawancara	
Tanggal dan Waktu	
Tempat	
Nama/Usia Informan	
Jabatan Informan	

I. PETUNJUK UMUM

1. Menyampaikan ucapan terima kasih kepada informan atas kesediaannya meluangkan waktu yang untuk diwawancarai.
2. Menjelaskan tentang maksud dan tujuan wawancara.

II. PETUNJUK WAWANCARA

1. Wawancara dilakukan dan dicatat oleh peneliti sendiri.
2. Informan bebas untuk menyampaikan pendapat, pengalaman, saran dan komentar.
3. Pendapat, pengalaman, saran dan komentar informan sangat bernilai.
4. Tidak ada jawaban yang benar ataupun 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 menggunakan alat bantu rekam berupa 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. INPUT

a. Penilai

1. Siapakah yang melakukan penilaian kinerja? Menurut pendapat anda siapa sajakah yang seharusnya memberikan penilaian terhadap kinerja?
2. Menurut pendapat anda apakah penilai tersebut adalah orang yang tepat untuk menilai kinerja karyawan yang bersangkutan?
3. Bagaimanakah pendapat anda mengenai kemampuan para penilai dalam menilai kinerja? Apakah perlu dilakukan pelatihan dan sosialisasi bagi para penilai?
4. Menurut pendapat anda, apakah penilai cukup peka dalam membedakan kualitas kinerja karyawan yang berprestasi dan yang tidak?
5. Apakah penilai cukup peka dalam membedakan perilaku karyawan?
6. Menurut anda bagaimana seorang penilai yang obyektif dan adil itu? Bagaimana dengan penilai disini?
7. Apakah anda setuju apabila yang menilai berjumlah lebih dari satu orang? Berapa jumlah penilai yang menurut anda ideal dan efektif?
8. Sumber informasi dari mana sajakah yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan?

b. Instrumen Penilaian

1. Menurut pendapat anda komponen apa sajakah yang seharusnya dinilai dalam sebuah formulir penilaian?
2. Bagaimanakah kesesuaian antara aspek yang dinilai dalam instrumen penilaian dengan pekerjaan?
3. Apakah anda setuju terhadap aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja? Tolong jelaskan.
4. Apakah nilai dalam penilaian kinerja menggambarkan kinerja karyawan yang sebenarnya?

5. Apakah instrumen penilaian kinerja yang digunakan saat ini dapat menilai kinerja karyawan secara obyektif dan adil? Berikan alasan.
6. Apakah karyawan memahami tentang aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja?
7. Apakah formulir penilaian kinerja sudah cukup praktis dan mudah digunakan?

2. PROSES

a. Prosedur Penilaian

1. Dapatkah anda jelaskan prosedur pelaksanaan Penilaian kinerja?
2. Apakah penilai yang berjumlah lebih dari satu orang dapat mempersulit proses penilaian kinerja?
3. Bagaimanakah cara penilai memberikan penilaian? Apakah sudah sesuai?
4. Menurut anda bagaimanakah cara untuk memberikan penilaian yang obyektif dan adil?
5. Apakah dilakukan sosialisasi sebelum pelaksanaan penilaian kinerja? Apakah anda mendukung penilaian kinerja ini?
6. Apakah prosedur penilaian saat ini sudah praktis dan mudah dilaksanakan?

b. Kriteria Penilaian

1. Berdasarkan kriteria apa sistem penilaian kinerja yang berlaku saat ini (hasil kerja, perilaku atau sifat)?
2. Apakah kriteria penilaian tersebut sudah sesuai dan bisa menggambarkan kinerja karyawan? Tolong dijelaskan.

c. Waktu Pelaksanaan

1. Menurut anda kapan waktu penilaian yang paling sesuai untuk melaksanakan penilaian kinerja? Tolong berikan alasannya.

d. Manfaat Penilaian

1. Menurut anda perlukah dilakukan penilaian kinerja?
2. Menurut pendapat anda manfaat apakah yang ingin dicapai dari penilaian kerja?

3. Apakah ada kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan kenyataan yang ada saat ini?
4. Menurut anda, apakah seluruh karyawan dapat merasakan manfaat dari penilaian kinerja ini secara adil?

3. OUTPUT

a. Relevansi

Menurut anda, apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah memiliki kesesuaian antara aspek yang dinilai dengan pekerjaan setiap karyawan beserta hasil kerjanya?

b. Sensitifitas

Menurut anda, apakah sistem penilaian kinerja saat ini memiliki kepekaan dalam membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak?

c. Keandalan

Menurut anda, apakah sistem penilaian kinerja saat ini dapat menilai setiap karyawan secara obyektif dan adil?

d. Tingkat penerimaan

Menurut anda, apakah sistem penilaian kinerja saat ini dapat diterima oleh semua pihak yang akan terlibat dalam proses penilaian?

e. Kepraktisan

Menurut anda, apakah sistem penilaian kinerja saat ini mudah untuk dipahami oleh semua pihak dan mudah untuk digunakan?

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

Nama Pewawancara	
Tanggal dan Waktu	
Tempat	
Nama/Usia Informan	
Jabatan Informan	

I. PETUNJUK UMUM

1. Menyampaikan ucapan terima kasih kepada informan atas kesediaannya meluangkan waktu yang untuk diwawancarai.
2. Menjelaskan tentang maksud dan tujuan wawancara.

II. PETUNJUK WAWANCARA

1. Wawancara dilakukan dan dicatat oleh peneliti sendiri.
2. Informan bebas untuk menyampaikan pendapat, pengalaman, saran dan komentar.
3. Pendapat, pengalaman, saran dan komentar informan sangat bernilai.
4. Tidak ada jawaban yang benar ataupun 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 menggunakan alat bantu rekam berupa 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. INPUT

a. Penilai

1. Siapakah yang menilai kinerja anda? Menurut pendapat anda siapa yang seharusnya memberikan penilaian terhadap kinerja anda?
2. Menurut pendapat anda apakah penilai tersebut adalah orang yang tepat untuk menilai kinerja anda?
3. Bagaimanakah pendapat anda mengenai kemampuan para penilai dalam menilai kinerja anda? Menurut anda, apakah seorang penilai membutuhkan pelatihan dan sosialisasi?
4. Menurut pendapat anda, apakah penilai cukup peka dalam membedakan kualitas kinerja karyawan yang berprestasi dan yang tidak?
5. Apakah penilai cukup peka dalam membedakan perilaku karyawan?
6. Menurut anda bagaimana seorang penilai yang obyektif dan adil itu? Bagaimana dengan penilai anda?
7. Apakah anda setuju bila yang menilai anda berjumlah lebih dari satu orang? Berapa jumlah penilai yang menurut anda ideal dan efektif?
8. Bisa tolong disebutkan sumber informasi dari mana sajakah yang digunakan dalam menilai kinerja anda?

b. Instrumen Penilaian

1. Menurut pendapat anda komponen apa sajakah yang seharusnya dinilai dalam sebuah formulir penilaian?
2. Bagaimanakah kesesuaian antara aspek yang dinilai dalam instrumen penilaian dengan pekerjaan anda?
3. Apakah anda setuju terhadap aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja anda? Tolong jelaskan.
4. Apakah nilai dalam penilaian kinerja menggambarkan kinerja anda yang sebenarnya?

5. Apakah instrumen penilaian kinerja yang digunakan saat ini dapat menilai kinerja anda secara obyektif dan adil? Berikan alasan.
6. Apakah anda memahami tentang aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja anda?
7. Apakah formulir penilaian kinerja anda sudah cukup praktis?

2. PROSES

a. Prosedur Penilaian

1. Dapatkah anda jelaskan prosedur pelaksanaan Penilaian kinerja? Apakah sesuai dengan pedoman pelaksanaan?
2. Apakah penilai yang berjumlah lebih dari satu orang dapat mempersulit proses penilaian kinerja anda?
3. Bagaimanakah cara atasan menilai kinerja anda? Apakah menurut anda cara yang digunakan sudah sesuai? Berikan pendapat anda.
4. Menurut anda bagaimanakah cara yang paling obyektif dan adil untuk menilai kinerja anda?
5. Apakah dilakukan sosialisasi sebelum pelaksanaan penilaian kinerja ini?
6. Apakah anda mendukung penilaian kinerja ini? Jika iya, seperti apa bentuk dukungan anda? Jika tidak, berikan alasannya.
7. Apakah prosedur penilaian saat ini dirasakan sudah praktis?

b. Kriteria Penilaian

1. Berdasarkan kriteria apa saja atasan menilai kinerja anda saat ini (hasil kerja, perilaku atau sifat)?
2. Apakah kriteria penilaian tersebut sudah sesuai dan bisa menggambarkan kinerja anda? Tolong dijelaskan.

c. Waktu Pelaksanaan

1. Menurut anda kapan waktu penilaian yang paling sesuai untuk menilai kinerja anda? Tolong berikan alasannya.

d. Manfaat Penilaian

1. Menurut anda perlukah dilakukan penilaian kinerja?

2. Menurut pendapat anda manfaat apakah yang ingin dicapai dari penilaian kinerja anda?
3. Apakah ada kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan kenyataan yang ada saat ini?
4. Menurut anda, apakah seluruh karyawan dapat merasakan manfaat dari penilaian kinerja ini secara adil?

3. OUTPUT

a. Relevansi

Menurut anda, apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah memiliki kesesuaian antara aspek yang dinilai dengan pekerjaan beserta hasil kerja anda?

b. Sensitifitas

Menurut anda, apakah sistem penilaian kinerja saat ini memiliki kepekaan dalam membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak?

c. Keandalan

Menurut anda, apakah sistem penilaian kinerja saat ini dapat menilai anda secara obyektif dan adil?

d. Tingkat penerimaan

Apakah sistem penilaian kinerja saat ini dapat diterima oleh anda?

e. Kepraktisan

Apakah sistem penilaian kinerja saat ini mudah untuk anda pahami dan digunakan?

**PEDOMAN PERTANYAAN DISKUSI KELOMPOK TERARAH TAHAP I
(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 suasana yang sedemikian rupa sehingga antara peserta dan fasilitator tercipta hubungan yang dekat dan tidak kaku.

Perkenalan :

Fasilitator terlebih dahulu memperkenalkan diri kemudian menjelaskan secara singkat maksud diadakannya DKT. Selanjutnya, masing-masing peserta diminta untuk memperkenalkan dirinya masing-masing (nama, umur, dsb) sambil membina hubungan yang lebih erat.

Penjelasan Diskusi :

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

PEDOMAN PERTANYAAN DISKUSI KELOMPOK TERARAH

PERTANYAAN DISKUSI KELOMPOK TERARAH

1. INPUT

a. Penilai

1. Siapakah yang menilai kinerja anda? Menurut pendapat anda siapa yang seharusnya memberikan penilaian terhadap kinerja anda?
2. Menurut pendapat anda apakah penilai tersebut adalah orang yang tepat untuk menilai kinerja anda?
3. Bagaimanakah pendapat anda mengenai kemampuan para penilai dalam menilai kinerja anda?
4. Menurut pendapat anda, apakah penilai cukup peka dalam membedakan kualitas kinerja karyawan yang berprestasi dan yang tidak?
5. Apakah penilai cukup peka dalam membedakan perilaku karyawan?
6. Menurut anda bagaimana seorang penilai yang obyektif dan adil itu? Bagaimana dengan penilai anda?
7. Apakah anda setuju bila yang menilai anda berjumlah lebih dari satu orang? Berapa jumlah penilai yang menurut anda ideal dan efektif?
8. Bisa tolong disebutkan sumber informasi dari mana sajakah yang digunakan dalam menilai kinerja anda?

b. Instrumen Penilaian

1. Menurut pendapat anda komponen apa sajakah yang seharusnya dinilai dalam sebuah formulir penilaian?
2. Bagaimanakah kesesuaian antara aspek yang dinilai dalam instrumen penilaian dengan pekerjaan anda?
3. Apakah anda setuju terhadap aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja anda? Tolong jelaskan.
4. Apakah nilai dalam penilaian kinerja menggambarkan kinerja anda yang sebenarnya?

5. Apakah instrumen penilaian kinerja yang digunakan saat ini dapat menilai kinerja anda secara obyektif dan adil? Berikan alasan.
6. Apakah anda memahami tentang aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja anda?
7. Apakah formulir penilaian kinerja anda sudah cukup praktis?

2. PROSES

a. Prosedur Penilaian

1. Dapatkah anda jelaskan prosedur pelaksanaan Penilaian kinerja? Apakah sesuai dengan pedoman pelaksanaan?
2. Apakah penilai yang berjumlah lebih dari satu orang dapat mempersulit proses penilaian kinerja anda?
3. Bagaimanakah cara atasan menilai kinerja anda? Apakah menurut anda cara yang digunakan sudah sesuai? Berikan pendapat anda.
4. Menurut anda bagaimanakah cara yang paling obyektif dan adil untuk menilai kinerja anda?
5. Apakah dilakukan sosialisasi sebelum pelaksanaan penilaian kinerja ini?
6. Apakah anda mendukung penilaian kinerja ini? Jika iya, seperti apa bentuk dukungan anda? Jika tidak, berikan alasannya.
7. Apakah prosedur penilaian saat ini dirasakan sudah praktis?

b. Kriteria Penilaian

1. Berdasarkan kriteria apa saja atasan menilai kinerja anda saat ini (hasil kerja, perilaku atau sifat)?
2. Apakah kriteria penilaian tersebut sudah sesuai dan bisa menggambarkan kinerja anda? Tolong dijelaskan.

c. Waktu Pelaksanaan

1. Menurut anda kapan waktu penilaian yang paling sesuai untuk menilai kinerja anda? Tolong berikan alasannya.

d. Manfaat Penilaian

1. Menurut anda perlukah dilakukan penilaian kinerja?

2. Menurut pendapat anda manfaat apakah yang ingin dicapai dari penilaian kinerja anda?
3. Apakah ada kesesuaian antara manfaat yang ingin dicapai dengan kenyataan yang ada saat ini?
4. Menurut anda, apakah seluruh karyawan dapat merasakan manfaat dari penilaian kinerja ini secara adil?

3. OUTPUT

a. Relevansi

Menurut anda, apakah sistem penilaian kinerja saat ini sudah memiliki kesesuaian antara aspek yang dinilai dengan pekerjaan beserta hasil kerja anda?

b. Sensitifitas

Menurut anda, apakah sistem penilaian kinerja saat ini memiliki kepekaan dalam membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak?

c. Keandalan

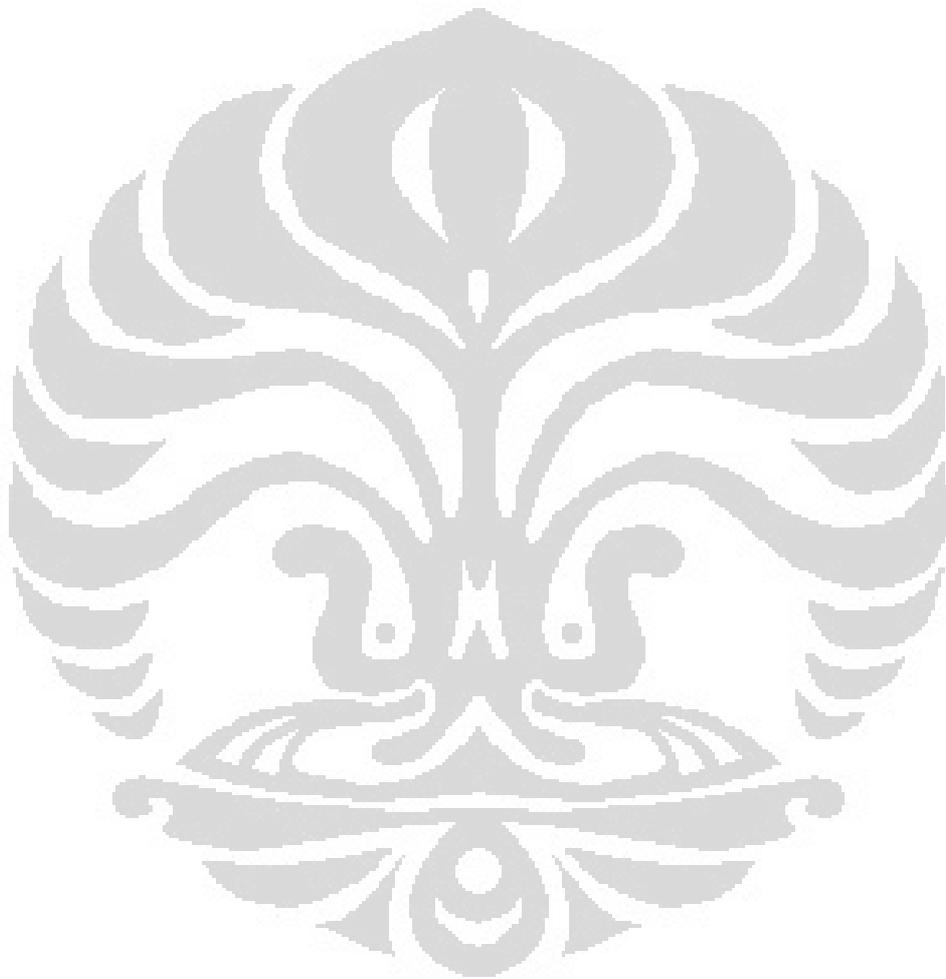
Menurut anda, apakah sistem penilaian kinerja saat ini dapat menilai anda secara obyektif dan adil?

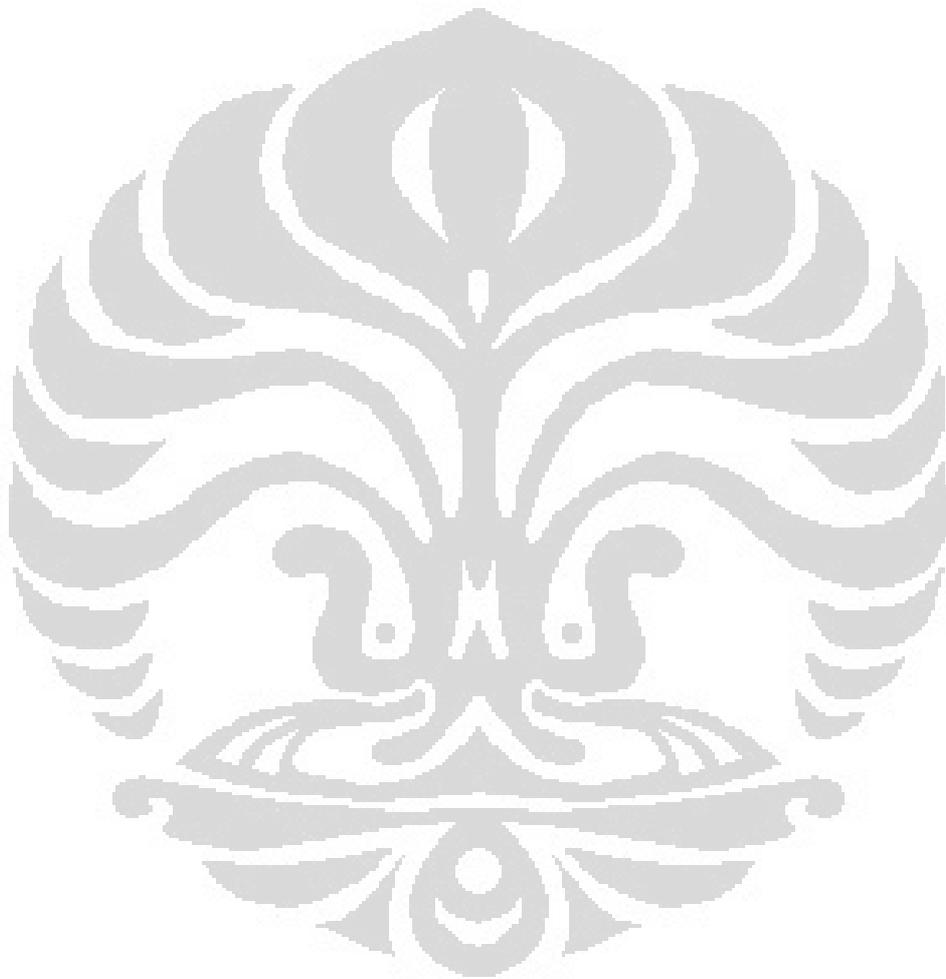
d. Tingkat penerimaan

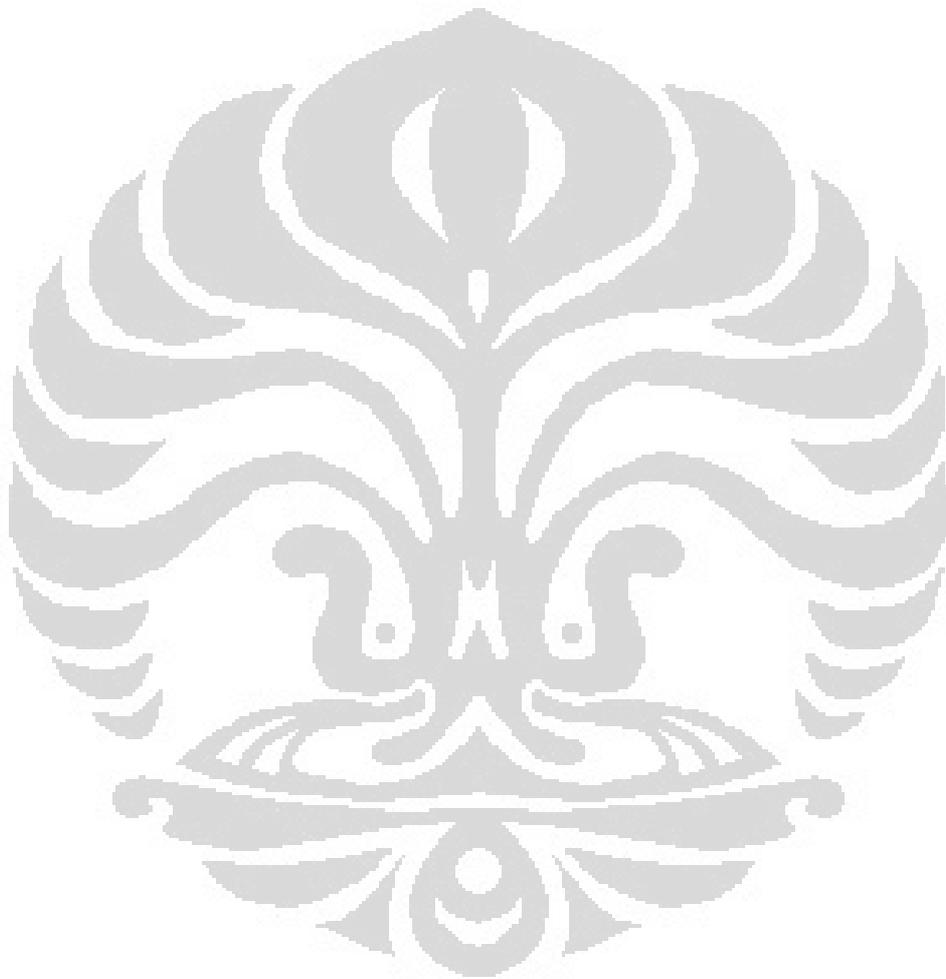
Apakah sistem penilaian kinerja saat ini dapat diterima oleh anda?

e. Kepraktisan

Apakah sistem penilaian kinerja saat ini mudah untuk anda pahami dan digunakan?







INFORMED CONSENT
SURAT PERSETUJUAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama :

Usia :

Jabatan :

Bersedia secara sukarela untuk menjadi informan penelitian akan memberikan informasi yang sebenar-benarnya untuk setiap pertanyaan yang diajukan peneliti dalam rangka pengembangan sistem penilaian kinerja di RSGM Universitas Trisakti.

Yang Menyatakan,

Peneliti,

()

(Michael N. Mahama)

Matriks Hasil Wawancara Mendalam Dengan Pimpinan RSGM Universitas Trisakti

Variabel		Topik Pertanyaan	Informan		
			Direktur Eksekutif	Manajer Keuangan	Manajer SDM
Input	Penilai	<ul style="list-style-type: none"> • Yang melakukan penilaian/yang seharusnya • Tepat/tidak • Kemampuan penilai • Perlu pelatihan & sosialisasi bagi penilai • Kemampuan dalam membedakan kualitas kerja • Kemampuan dalam membedakan perilaku karyawan • Penilai yang obyektif dan adil • Penilai berjumlah lebih dari satu • Sumber informasi yang bisa digunakan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manajer SDM dan manajer-manajer terkait. Paling ideal penilaian dilakukan secara vertikal dan horizontal jadi baik pimpinan, atasan langsung maupun teman sekerja yang berkaitan. ▪ Cukup tepat. ▪ Penilai cukup baik ▪ Perlu dilakukan pelatihan dan sosialisasi. ▪ Ya. ▪ Cukup, peka. ▪ Penilai itu bukan orang yang menbeda-bedakan. Seseorang dinilai karena kinerjanya. Penilai masih kadang tidak menggunakan itu. ▪ Setuju, paling sedikit 4 orang. ▪ Sumber dari atasan langsung, pengguna jasa, rekan sekerja. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yang melakukan penilaian itu atasan. Yang seharusnya memberikan penilaian adalah atasan langsung dari setiap bagian/unit. ▪ Ya, apabila yang bersangkutan ikut bertanggung jawab atas sub unit pekerjaan SDM. ▪ Perlu ada kriteria khusus untuk itu. ▪ Ya perlu sosialisasi. ▪ Dengan alat bantu ukur yang jelas itu bisa. ▪ Untuk perilaku harus ada standar tolok ukurnya perlu dibuatkan terlebih dahulu. ▪ Harus ada lebih dari 2 orang yang memberikan penilaian. ▪ Ya setuju. 2-3 orang. ▪ Sumber informasi berupa kedisiplinan, perilaku/kejujuran dan bertanggung jawab, loyalitas dan pengetahuan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yang melakukan penilaian ada atasan langsung SDM dan kabag/manajer SDM serta pimpinan RS. ▪ Ya, tepat. ▪ Mereka kompeten dalam menilai kinerja. ▪ Ya perlu ada sosialisasi metode penilaian. ▪ Ya, sebagai pimpinan, penilai harus peka dalam menilai kualitas kinerja karyawan. ▪ Ya, sebagai pimpinan, penilai juga harus peka dalam membedakan perilaku karyawan. ▪ Penilai itu harus menggunakan mekanisme penilaian yang tidak memihak siapapun dan dilakukan secara adil, tegas dan transparan. ▪ Harus lebih dari satu. Setidaknya 3 orang yang terdiri dari atasan langsung, pimpinan SDM dan pimpinan

					<p>RS.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bottom up yaitu dari sesama SDM dan lingkungannya/mitra kerja misalnya pasien, dsb & top down yaitu info dari atasan
	Instrumen Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Komponen yang seharusnya dinilai • Kesesuaian aspek dengan pekerjaan • Setuju terhadap aspek yang dinilai • Nilai menggambarkan kinerja • Instrumen dapat menilai secara obyektif dan adil • Karyawan memahami setiap aspek • Formulir cukup praktis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kinerja, kedisiplinan loyalitas, perilaku. ▪ Belum sepenuhnya sesuai. ▪ Setuju namun masih perlu adanya perbaikan dalam sistem penilaian. ▪ Belum sepenuhnya mengingat penilaian hanya dari beberapa sumber, belum dari rekan sekerja yang berkaitan. ▪ Belum, karena penilaian belum dari pihak-pihak terkait. ▪ Belum sepenuhnya memahami. ▪ Belum sempurna. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yang harus dinilai itu ada disiplin yang terkait dengan waktu, tugas, perilaku dan pengetahuan. ▪ Harus sesuai kebutuhannya. ▪ (pass) ▪ Ya seharusnya 60-70% ▪ Cukup obyektif dan adil karena mempertimbangkan beberapa faktor. ▪ Belum. ▪ Belum ada secara baku/tertulis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (1) disiplin kerja; (2) tanggung jawab pekerjaan (klinik & non klinik); (3) ketaatan; (4) kejujuran; (5) kerjasaa; (6) prakarsa; (7) loyalitas; (8) prestasi kerja. ▪ Setiap aspek yang dinilai harus sesuai. ▪ Ya, karena 8 hal tersebut akan membuat kinerja SDM optimal ▪ Setidaknya memberi gambaran yang mendekati, asal penilai itu jujur. ▪ Sejauh ini ya. ▪ Untuk memahami aspek yang dinilai perlu sosialisasi. ▪ Untuk penilai sih sudah praktis dan mudah digunakan.
Proses	Prosedur Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur penilaian • Penilai > 1 dapat mempersulit proses • Cara penilai memberikan penilaian • Cara menilai yang obyektif dan adil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosedurnya dengan menggunakan kertas penilaian yang diberikan kepada atasan langsung dan piminan. ▪ Tidak. Akan lebih baik agar lebih obyektif. ▪ Penilai memberikan skoring. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ada lembar penilaian. Dilakukan secara berkala 2 kali setahun. Dan disosialisasikan sebelumnya. ▪ Tidak. ▪ Cara penilain menilai sudah cukup baik dan obyektif. Ya sudah sesuai. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Form penilaian/DP3 dibagikan kepada penilai untuk menilai kinerja masing-masing SDM. ▪ Tidak. ▪ Untuk cara menilai ada kriteria penilaiannya. ▪ Penilai itu tidak memihak siapapun dan dilakukan secara

	<ul style="list-style-type: none"> • Sosialisasi sebelum penilaian • Dukungan • Prosedur sekarang sudah praktis 	<p>Namun itu belum terlalu sesuai.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Harus ada lembar check list yang disesuaikan dengan job desk karyawan. ▪ Sosialisasi belum dilakukan kepada karyawan. ▪ Saya mendukung penilaian kinerja ini agar dapat diberikan reward dan punishment. ▪ Belum praktis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caranya agar obyektif adalah dengan membuat standar penilaian baku (seperti raport hasil belajar). ▪ Ya perlu. ▪ Ya saya mendukung. ▪ Belum baku, masih dalam proses pembuatan. 	<p>adil, tegas dan transparan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Harus dilakukan sosialisasi, kepada penilai berupa surat. ▪ Penilaian baru dilaksanakan satu kali. Cukup praktis dan mudah.
Kriteria Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar kriteria Penilaian • Sesuai/tidak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayoritas perilaku. ▪ Masih belum sepenuhnya mengingat masih tumpang tindihnya job desk karyawan (FKG dan RSGM). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil kerja dan perilaku. Terutama kedisiplinan, tanggung jawab pekerjaan dan perilaku. ▪ Ya, walaupun masih banyak diperlukan perbaikan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kombinasi ketiganya dari hasil kerja, perilaku dan sifat. ▪ Sementara ini sudah bisa menggambarkan kinerja karyawan yang dinilai.
Waktu Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu yang tepat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penilaian sebaiknya tahunan, namun ada monitoring 3 bulanan agar dapat cepat diambil tindakan ataupun peneguran bila ada karyawan yang menyimpang. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tengah tahun dan akhir tahun. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setiap semester.
Manfaat Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Perlu/tidak dilakukan penilaian • Manfaat yang ingin dicapai • Kesesuaian manfaat • Seluruh karyawan dapat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iya perlu. ▪ Karyawan dapat diberikan reward dan punishment agar dapat meningkatkan kinerja. ▪ Belum sesuai menurut saya. ▪ Belum ada evaluasinya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ya perlu. ▪ Untuk promosi plus bonus kerja untuk karyawan. ▪ Ya ada. ▪ Ya seharusnya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ya perlu. ▪ Manfaat berupa reward dan punishment dari SDM. ▪ Ya sesuai. ▪ Saat ini penilaian belum dilakukan secara rutin tetapi dari hasil penilaian kinerja

		merasakan manfaat			sekarang terjadi mekanisme reward dan punishment bagi setiap karyawan.
Output	Relevansi	Kesesuaian aspek sistem penilaian kinerja dengan pekerjaan karyawan	Belum sesuai.	Belum sempurna, masih perlu perbaikan.	Sementara dengan masih tahap uji coba sudah sesuai.
	Sensitifitas	Kepekaan sistem penilaian kinerja membedakan karyawan berprestasi/tidak	Iya tapi belum maksimal.	Ya.	Cukup peka.
	Keandalan	Sistem penilaian kinerja dapat menilai secara obyektif dan adil	Belum sepenuhnya.	Ya.	Selama didukung data obyektif itu cukup adil.
	Tingkat Penerimaan	Semua pihak dapat menerima sistem penilaian kinerja	Seharusnya dapat ya.	Belum.	Ya bisa diterima.
	Kepraktisan	Sistem penilaian kinerja saat ini mudah dipahami dan digunakan	Belum maksimal menurut saya.	Belum.	Ya.

Matriks Hasil Wawancara Mendalam dengan Karyawan RSGM Universitas Trisakti

Variabel		Topik Pertanyaan	Informan			
			Staf Logistik	Staf Accounting	Staf Adminkeu 1	Staf Adminkeu 2
Input	Penilai	<ul style="list-style-type: none"> • Yang melakukan penilaian/yang seharusnya • Tepat/tidak • Kemampuan penilai • Perlu pelatihan & sosialisasi bagi penilai • Kemampuan dalam membedakan kualitas kerja • Kemampuan dalam membedakan perilaku karyawan • Penilai yang obyektif dan adil • Penilai berjumlah lebih dari satu • Sumber informasi yang bisa digunakan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lebih ke manajer Keuangan dan manajer SDM ya. Ada lagi direktur eksekutif. ▪ Bertiga itu sudah, tapi harus ada teman kerja juga ya. ▪ Cukup bagus. ▪ Ga perlu sosialisasi karena mereka sudah tau ya. ▪ Menurut aku sih peka. ▪ Menurut aku sih peka ya. ▪ Penilai harus berwawasan luas, jadi sebelum menindaklanjuti harus terlebih dahulu mencari tau yang sebenarnya. Penilai disini begitu. ▪ Setuju, karena kalo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yang menilai itu Manajer keuangan, manajer SDM dan ada satu lagi direktur eksekutif. ▪ Sudah tepat mereka bertiga. ▪ Kemampuan para penilai itu saling melengkapi diantara mereka bertiga. ▪ Perlu sosialisasi. Supaya mereka bisa lebih obyektif dalam menilai. ▪ Ya cukup peka. Tindakan selanjutnya yang kurang. ▪ Ya cukup lah. ▪ Menilai apa adanya sesuai dengan hasil kerjaan kita. Penilai disini yah sudah 80% lah. ▪ Setuju lebih dari 1. 3 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yang menilai itu ada manajer SDM, manajer Keuangan dan direktur eksekutif. Seharusnya ada serikat pekerja supaya bisa menilai lebih obyektif. Serikat dari internal yaitu karyawan rekan kerja. ▪ Sebenarnya yang tepat itu manajer SDM, kalo direktur kan selain kerjanya sudah beda lantai, dan ga melihat setiap hari. ▪ Kemampuan penilai sekarang sih sudah bagus ya menurut saya. ▪ Perlu sosialisasi supaya penilai tau apa yang harus dinilai. ▪ Ya cukup peka. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menurut saya kepala bagian ya. Memang sudah seharusnya ya soalnya kepala bagian yang tau keadaan disini. ▪ Udah tepat sih. ▪ Iya perlu sosialisasi supaya tau bagaimana menilai. ▪ Mampu ya menilai kita. ▪ Iya bisa membedakan perilaku. ▪ Iya mampu membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak. ▪ Iya peka ▪ Penilai itu harus tau perilaku dan pekerjaan yang dinilai itu jangan cuma mendengar dari orang

			<p>cuma satu dua orang itu kayaknya kurang ya. Jumlah idealnya 2 atau 3 orang, 2 atasan dan rekan kerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ya itu dari mahasiswa, bukan hanya dari perawat saja. Laporan juga perlu. 	<p>orang yaitu 2 manajer itu dan direktur eksekutif. Kalo rekan kerja nanti bisa ga obyektif.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sumber berupa data absensi dan dari customer juga. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cukup lah. ▪ Dia harus melihat keseluruhan jadi ga melihat temennya atau atasan-bawahan. Penilai disini cukup. ▪ Lebih bagus ya lebih dari 1. 3 orang, 2 atasan dan 1 dari rekan kerja. ▪ Dari data karyawan berupa absensi, data laporan tertulis. 	<p>gitu. Penilai disini sudah obyektif.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lebih dari satu ga menyusahkan ya. Jumlah idealnya 2, satu pimpinan, satu teman kerja. ▪ Dari mahasiswa ya, teman kerja juga bisa.
Instrumen Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Komponen yang seharusnya dinilai • Kesesuaian aspek dengan pekerjaan • Setuju terhadap aspek yang dinilai • Nilai menggambarkan kinerja • Instrumen dapat menilai secara obyektif dan adil • Karyawan memahami setiap aspek • Formulir cukup praktis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paling penting itu tanggung jawab dan kejujuran. ▪ Sesuai. ▪ Setuju sih. ▪ Iya bisa, jadi ketahuan gitu mana yang kurang. ▪ Bisa. ▪ Iya mengerti. ▪ Praktis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yang pertama loyalitas, kemudian disiplin kerja dan tanggung jawab pekerjaan. ▪ Iya sesuai. ▪ Setuju. Ini kan rumah sakit masih kecil ya, ga harus ada keahlian tertentu jadi ini sudah cukup. ▪ Cukup menggambarkan. ▪ Iya cukup obyektif. ▪ Iya bisa paham. ▪ Mudah dipahami. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yang penting memang tanggung jawab, kejujuran sama kerjasama ya. ▪ 80% sesuai ya, masih ada beberapa yang kurang belum dilaksanakan semua. ▪ Iya setuju, kalo bisa ditambah lagi aspeknya. ▪ Bisa juga, tapi ga 100%. ▪ Bisa juga, karena ada komponen-komponen yang mencakup aktivitas disini. ▪ Iya ngerti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tanggung jawab dan disiplin kerja ya. Termasuk absensi. ▪ Iya sesuai. ▪ Iya setuju soalnya semua sudah termasuk ya. ▪ Iya menggambarkan. ▪ Iya bisa menilai secara obyektif, karena sudah terwakilkan semua disini. ▪ Iya sepertinya paham. ▪ Iya mudah digunakan. 	

Proses	Prosedur Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur penilaian • Penilai > 1 dapat mempersulit proses • Cara penilai memberikan penilaian • Cara menilai yang obyektif dan adil • Sosialisasi sebelum penilaian • Dukungan • Prosedur sekarang sudah praktis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mungkin dilihat dari job description, yang akan dinilai dipanggil dulu, ditanya-tanyain kemudian hasilnya langsung ke atasan. ▪ Ga, karena dari satu ke satu itu beda ya penilaiannya. Jadi nanti bisa diambil satu yang paling bagus. ▪ Melihat langsung, selain itu menanyakan ke karyawan lain juga. ▪ Menilai harus sesuai dengan apa yang dikerjakan. ▪ Ada sosialisasi. ▪ Iya mendukung, dengan memberikan masukan biar kita jadi tau kerja kita bagaimana. ▪ Ga tau deh. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disini penilaiannya masih secara informal ya. ▪ Ga akan memperlambat proses ▪ Cara penilai menilai itu dari melihat secara langsung kerja karyawan. ▪ Tidak memihak siapa yang dinilai itu. Melihat dari hasil kerjaan. Supaya obyektif, ya 3 orang itu harus menilai semuanya. Kalo 2 ga obyektif, bisa ketutup sama yang 1. ▪ Sosialisasi disini ada tapi secara informal. ▪ Saya cukup mendukung. Saya setuju sekali untuk dilakukan penilaian. ▪ Iya mudah. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iya cukup mudah. ▪ Untuk sementara belum jalan 100% untuk penilaian ini. Dilihat dari kinerja sehari-hari aja secara informal. ▪ Tidak akan mempersulit. ▪ Melihat dari absensi, hasil kerja dan tanggung jawab. ▪ Obyektif itu dengan melihat hasil kerja. ▪ Perlu disosialisasikan karena kita juga biar tau. Kalo bisa dibikin dalam bentuk buku peraturan. ▪ Mendukung. Kalo saya bentuk dukungannya dengan membuat peraturan untuk serikat pekerja. ▪ Yang sekarang berjalan belum praktis, harus dibenahi lagi. Karyawan masih banyak yang belum tau. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengelompokan kerja dulu ya, trus udah ga tau lagi. ▪ Tidak mempersulit. ▪ Caranya dengan melihat kerjaan kita sehari-hari. Secara informal ya. ▪ Denga melihat hasil kerja yang sebenarnya ▪ Ga ada sosialisasi. Perlu ada sosialisasi soalnya yang begini aja kita ga tau sama sekali. ▪ Iya mendukung, karena bisa untuk motivasi ya. ▪ Iya praktis ya, karena kita ga ngapa-ngapain.
--------	--------------------	---	---	---	--	--

	Kriteria Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar kriteria Penilaian • Sesuai/tidak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil kerja dan perilaku ya. ▪ Belum sih, harusnya dilihat semuanya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil kerja dan perilaku. ▪ Belum sesuai ya, harusnya ketiganya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil kerja yang dominan. ▪ Kurang sesuai. Harus ada perilaku juga. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Semuanya dilihat ya. Dominannya hasil kerja. ▪ Harus ketiganya baru sesuai.
	Waktu Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu yang tepat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 kali setahun. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menurut saya per satu bulan nanti nilainya diakumulasi pertahun. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 bulan sekali nanti dievaluasi setahun sekali. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setahun sekali.
	Manfaat Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Perlu/tidak dilakukan penilaian • Manfaat yang ingin dicapai • Kesesuaian manfaat • Seluruh karyawan dapat merasakan manfaat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perlu. ▪ Ada perubahan dalam meningkatkan kinerja kita. ▪ Sekarang sudah sesuai tapi belum maksimal. ▪ Harusnya sih ada ya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perlu sekali. ▪ Terpacu untuk mempebaiki 8 aspek yang ada di formulir ya. Di RSGM sini karyawannya loyal, jujur. Dengan begitu tempat ini bisa lebih maju. ▪ Ada kesesuaian tapi masih jauh ya. Harus dicapai pelan-pelan. ▪ Iya bisa dirasakan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ya perlu. ▪ Rumahsakit memberi nilai lebih kepada karyawannya, seperti bonus. Selain itu pemberian piagam untuk karyawan sehat, karyawan berprestasi. Nanti bisa diikuti dalam seminar atau semacamnya. ▪ Sekarang belum sesuai manfaatnya. Ga banyak tapi adalah manfaatnya. ▪ Belum semua karyawan bisa merasakan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iya perlu. ▪ Yang seperti saya bilang tadi, untuk tanggung jawab karyawan, motivasi. ▪ Belum sesuai ya. ▪ Ga ya, karena ga jelas.
Output	Relevansi	Kesesuaian aspek sistem penilaian kinerja dengan pekerjaan karyawan	Sesuai ya tapi belum seluruhnya.	Belum sesuai.	Agak susah juga ya. Sudah mendekati hasilnya, namun kedepannya masih	Sesuai aja.

					harus dilengkapi.	
Sensitifitas	Kepekaan sistem penilaian kinerja membedakan karyawan berprestasi/tidak	Ga peka, karena pelaksanaannya belum maksimal.	Belum peka.		Belum peka.	Iya peka.
Keandalan	Sistem penilaian kinerja dapat menilai secara obyektif dan adil	Kurang obyektif.	Belum juga.		Kurang, karena sisemnya masih banyak kekurangannya.	Ga obyektif, soalnya ga semua tau.
Tingkat Penerimaan	Semua pihak dapat menerima sistem penilaian kinerja	Iya bisa menerima.	Belum bisa menerima. Harus ada perbaikan.		Saya sendiri sih terima aja ya.	Setuju, kalo mau diubah juga setuju.
Kepraktisan	Sistem penilaian kinerja saat ini mudah dipahami dan digunakan	Ga praktis karena kurang paham.	Praktis sekali karena sangat simpel.		Cukup mudah ya.	Mudah dimengerti.

Variabel		Topik Pertanyaan	Informan		
			Perawat Gigi 1	Perawat Gigi 2	Apoteker
Input	Penilai	<ul style="list-style-type: none"> • Yang melakukan penilaian/ yang seharusnya • Tepat/tidak • Kemampuan penilai • Perlu pelatihan & sosialisasi bagi penilai • Kemampuan dalam membedakan kualitas kerja • Kemampuan dalam membedakan perilaku karyawan • Penilai yang obyektif dan adil • Penilai berjumlah lebih dari satu • Sumber informasi yang bisa digunakan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokter spesialis yang praktek di klinik yang kita bantu dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Yang seharusnya dokter yang terlibat langsung pada waktu kita asistenin. ▪ Ya tepat, karena mereka melihat langsung sejauh mana kinerja kita dalam memberikan pelayanan dan bantuan kepada dokter tersebut. ▪ Penilai mampu memberikan penilaian dengan melihat langsung performa asisten tersebut. ▪ Mungkin bisa saja ada pelatihan sosialisasi karena kepribadian setiap dokter itu berbeda. ▪ Bisa ya/tidak, karena mereka pada umumnya tak terlibat langsung dalam keseharian kinerja kami. ▪ Ya, dalam segi perilaku dan pelayanan tergantung dari penilainya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokter bisa dan pasien bisa, tapi saya ga tau kalo pasien punya penilaian sendiri terhadap kita. Yang seharusnya itu seuruh dokter. ▪ Iya sudah tepat kalo seluruh dokter. ▪ Karena ga pernah dengar langsung ya tentang penilaian ini mungkin mereka punya hitungan sendiri yang kita ga tau. ▪ Sosialisasi ya, mungkin perlu. ▪ Dokter disini mampu kok membedakan kualitas kerja karyawan. ▪ Iya dokter disini peka membedakan perilaku karyawan. ▪ Memang harus mengenali yang dinilai ya. Kalo mereka menilai yang bukan kerjaan kita ya pasti nilainya jadi kurang, jadi ga obyektif ya. Yang penilai sekarang saya kurang tau ya. ▪ Setuju lebih dari 1 orang. Karena disini banyak, semua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manajemen RS, lebih spesifiknya manajer SDM kali ya. ▪ Iya tepat. ▪ Kemampuannya dia lebih obyektif, kalo ada masalah tidak memihak siapa-siapa, winwin solution lah ya. ▪ Harus, karena kan dituntut untuk cara terbaik untuk menilai kerjaan kita, memberikan hasil yang terbaik. ▪ Iya cukup peka. ▪ Iya dia cukup peka. ▪ Jadi bila ada sesuatu tidak melihat siapa orangnya tapi melihat kualitas kerjanya. Penilai disini saya rasa sudah seperti itu. ▪ Setuju. 3 orang terdiri dari manajer SDM, manajer keuangan dan direktur eksekutif. ▪ Kalo disini kan ada pasien dan mahasiswa, yang selama ini sudah merasa puas/tidak dengan kinerja apotik, dan

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak membeda-bedakan, melihat pekerjaan dalam keseluruhan, tak hanya melihat dalam 1 sisi saja. Menurut saya cukup obyektif. ▪ Iya setuju. ▪ Dari dokter yang bekerja dan kita sebagai asisten, lingkungan sekitar, mahasiswa, teman, dan tentunya pasien. Dari banyaknya pelatihan dan penghargaan karyawan juga bisa. 	<p>dokter juga bisa menurut saya.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sumber informasi bisa dari mahasiswa ya, karena kita kan kerja dengan mereka. Bisa dari pasien juga. 	teman satu lingkungan tentunya.
Instrumen Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Komponen yang seharusnya dinilai • Kesesuaian aspek dengan pekerjaan • Setuju terhadap aspek yang dinilai • Nilai menggambarkan kinerja • Instrumen dapat menilai secara obyektif dan adil • Karyawan memahami setiap aspek • Formulir cukup praktis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terutama itu dari kebersihan, kecepatan bekerja, ketepatan, keramahan, dan penampilan. ▪ Mungkin sudah sesuai. ▪ Ya setuju karena sudah mencakup semua aspek pekerjaan. ▪ Ya, sudah menggambarkan. ▪ Belum karena masih banyak kekurangan dalam aspek penilaian yang digunakan sekarang ini. ▪ Iya paham. ▪ Iya sudah praktis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yang harus ada itu tanggung jawab, kerjasama antar rekan kerja, dan gimana hasil kerja kita ya. ▪ Sesuai. Iya saya suka nih dengan aspek-aspek yang ada di formulir ini. ▪ Iya setuju, karena semua sudah tercakup disini. ▪ Iya menggambarkan. ▪ Iya obyektif dan adil karena mencakup keseluruhan dari tanggung jawab, kejujuran, etika dan kerjasama. ▪ Iya paham sedikit, tapi saya ngerti maksudnya. ▪ Ya praktis-praktis aja, bagus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yang pertama kedisiplinan terus minimalisir kesalahan, kemudian kualitas kerja. Kayaknya itu aja. Mungkin behavior perlu juga ya terhadap pasien seperti apa. ▪ Udah cocok. ▪ Setuju, ya karena memang aspek ini yang harus dimiliki seorang karyawan untuk dapat bekerja dengan baik. ▪ Mudah-mudahan sudah ya. ▪ Sudah bisa, karena udah menyangkut semua aspek. ▪ Iya paham. ▪ Iya sudah.

				juga.	
Proses	Prosedur Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur penilaian • Penilai > 1 dapat mempersulit proses • Cara penilai memberikan penilaian • Cara menilai yang obyektif dan adil • Sosialisasi sebelum penilaian • Dukungan • Prosedur sekarang sudah praktis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belum terlalu mengerti dengan prosedur yang ada. Hanya mungkin dokter spesialis yang ada di klinik spesialis aja yang menilai. ▪ Tidak mempersulit proses. ▪ Dengan melihat pekerjaan kita sehari-hari. Ya tergantung dari masing-masing dokter ya penilaiannya. ▪ Dokter yang jadi penilai itu terlibat langsung dalam pekerjaan. ▪ Belum ada sosialisasi. Sosialisasi itu penting agar setiap perawat bisa tau bagaimana sistem yang ada. ▪ Iya mendukung. Dengan cara mungkin memberi masukan yang diperlukan. ▪ Belum, karena sebelumnya tidak tahu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ga bisa jelaskan karena ga pernah diketahui oleh saya. ▪ Ga mempersulit kok. ▪ Ga tau caranya. ▪ Mereka punya metode atau cara sendiri ya yang aku ga tau. Kuesioner yang mereka berikan ke mahasiswa itu mungkin cara mereka menilai saya. ▪ Belum ada sosialisasi. Perlu ada. ▪ Iya mendukung, kan bisa tau kekurangan kita jadi bisa meningkatkan kerja kita. ▪ Iya mudah dipahami dan dimengerti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosedur penilaiannya saya kurang ngerti ya gimana. Mungkin karena masih baru ya makanya kurang tau. ▪ Saya rasa ga. ▪ Mungkin kalo masalah disiplin dilihat print absen ya. Trus kalo yang lain-lain ga tau caranya. Iya sudah sesuai karena absen kan pakai handkey jadi bukan rekayasa. ▪ Cara menilainya dia melihat dari semua yang udah dijalankan sesuai dengan aspek-aspek kerja. Kalo ada masalah dia melihat dari 2 sisi pihak gitu. ▪ Belum ada sosialisasi. ▪ Iya mendukung. Mungkin kasih masukan aja ya yang bisa dilakukan. ▪ Belum ya kayanya.
	Kriteria Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar kriteria Penilaian • Sesuai/tidak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lebih dominan dari hasil kerja. ▪ Sebenarnya perilaku dan sifat itu juga penting. Jadi mungkin harus ketiga itu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kayaknya hasil kerja. ▪ Hasil kerja ya kerjaan kita ya. Bisa, menggambarkan kerja kita ya. Sudah sesuai. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil kerja. ▪ Belum kayaknya, sebenarnya perilaku itu penting ya karena untuk menjaga kepuasan dari customer.
	Waktu Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu yang tepat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setahun sekali. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 bulan sekali, karena saya jadi tau kekurangan saya disini jadi bisa saya perbaiki. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setahu 2 kali ya. Kayaknya udah minimal ya setahun 2 kali untuk melihat

	Manfaat Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Perlu/tidak dilakukan penilaian • Manfaat yang ingin dicapai • Kesesuaian manfaat • Seluruh karyawan dapat merasakan manfaat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perlu. ▪ Untuk membangkitkan/ memberikan semangat atas hasil yang dicapai. Seperti memberi motivasi lah. ▪ Tidak sesuai. ▪ Tidak. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iya perlu. ▪ Diri kita jadi lebih baik lagi, pekerjaan kita jadi memuaskan. Kalo kurang, bisa kita perbaiki. Motivasi dan umpan balik lah. ▪ Rasanya udah sesuai. ▪ Iya bisa merasakan. 	<p>perkembangan orang itu.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perlu. ▪ Kita jadi tau tentang kesalahan kita, jadi kinerja kita jadi lebih baik lagi. ▪ Belum ya. ▪ Saya ga bisa mewakili satu per satu ya jadi kurang tau.
Output	Relevansi	Kesesuaian aspek sistem penilaian kinerja dengan pekerjaan karyawan	Belum cukup sesuai.	Mungkin sudah sesuai ya..	Mungkin sudah ya soalnya ga tau prosedurnya gimana.
	Sensitifitas	Kepekaan sistem penilaian kinerja membedakan karyawan berprestasi/tidak	Ya peka.	Iya sudah peka.	Bisa.
	Keandalan	Sistem penilaian kinerja dapat menilai secara obyektif dan adil	Kalo melihat formulir penilaian yang ada mungkin obyektif.	Iya, karena dari pandangan banyak orang ya jadi obyektif.	Bisa.
	Tingkat Penerimaan	Semua pihak dapat menerima sistem penilaian kinerja	Tidak. Karena kurang tau.	Iya terima.	Bisa, tapi dengan catatan maksudnya untuk diperbaiki lebih baik.
	Kepraktisan	Sistem penilaian kinerja saat ini mudah dipahami dan digunakan	Sistemnya tidak praktis karena kurang paham.	Praktis-praktis aja. Maksudnya semuanya ternilai.	Ga.

Matriks Hasil Diskusi Kelompok Terarah Tahap I dengan Karyawan RSGM Universitas Trisakti

Variabel		Topik Pertanyaan	Informan		
			Perawat Gigi	Staf Accounting	Perawat Umum
Input	Penilai	<ul style="list-style-type: none"> • Yang melakukan penilaian/ yang seharusnya • Tepat/tidak • Kemampuan penilai • Perlu pelatihan & sosialisasi bagi penilai • Kemampuan dalam membedakan kualitas kerja • Kemampuan dalam membedakan perilaku karyawan • Penilai yang obyektif dan adil • Penilai berjumlah lebih dari satu • Sumber informasi yang bisa digunakan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokter yang ada di lantai 7 sebagai pimpinan. Karena saya dibagian tidak ada dokter. ▪ Sudah tepat. ▪ Lumayan bagus kemampuannya. ▪ Belum peka. ▪ Biasa aja deh dalam membedakan perilaku. ▪ Apa adanya dan ga berpihak, tidak hanya mendengar dari 1 orang saja. Penilai disini cukup obyektif. ▪ Setuju. 3 orang terdiri dari direktur eksekutif, manajer SDM dan manajer keuangan. ▪ Sumber berupa kedisiplinan, prestasi dan dari customer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atasan langsung saya, manajer SDM dan direktur. Ada tambahan lagi seharusnya ada rekan kerja. ▪ Tepat. Namun kalo ada rekan kerja bisa kemungkinan tidak obyektif. ▪ Sudah baik. ▪ Belum peka menurut saya. ▪ Cukup peka mengenai perilaku. ▪ Penilai yang menilai apa adanya sesuai dengan situasi dan keadaan yang terjadi. Cukup obyektif kalo penilai disini. ▪ Setuju sekali. 4 orang yaitu direktur eksekutif, 2 manajer itu dan ada rekan kerja. ▪ Dari absensi dan customer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokter yang kerja di klinik spesialis, ada kepala klinik spesialis, manajer SDM, manajer keuangan dan juga seharusnya ada rekan kerja. ▪ Sudah tepat. ▪ Kemampuannya baik. ▪ Belum peka menurut saya. ▪ Belum tentu. Ya kan semua orang beda-beda, atasan belum tentu bisa menilai satu-satu. ▪ Penilai obyektif itu menilai apa adanya sesuai dengan pekerjaannya/kinerja. Cukup obyektif kok. ▪ Setuju. Ada 4 orang seperti yang saya sebutkan sebelumnya. ▪ Dari absensi, pasien, dan mahasiswa yang bekerja di klinik spesialis.
	Instrumen Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Komponen yang seharusnya dinilai • Kesesuaian aspek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komponen penting berupa disiplin, prestasi dan kejujuran. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yang dinilai itu kejujuran, loyalitas dan tanggung jawab. ▪ Cukup sesuai ya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komponennya disiplin, prestasi, tanggung jawab, dan kejujuran.

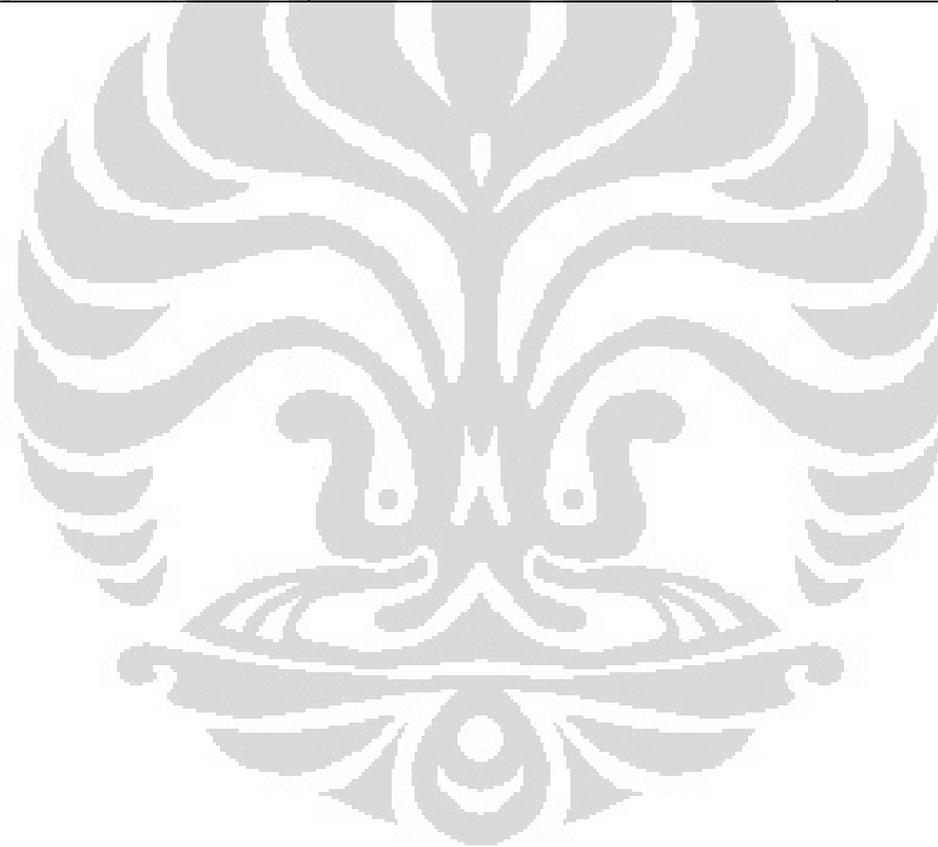
		<ul style="list-style-type: none"> dengan pekerjaan • Setuju terhadap aspek yang dinilai • Nilai menggambarkan kinerja • Instrumen dapat menilai secara obyektif dan adil • Karyawan memahami setiap aspek • Formulir cukup praktis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belum, masih ada yang kurang menurut saya, ▪ Setuju saat ini. ▪ Nilai bisa menggambarkan. ▪ Rasanya cukup. ▪ Lumayan dimengerti. ▪ Mudah dipahami. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setuju. ▪ Bisa menurut saya. ▪ Tergantung penilainya juga ya apakah mau obyektif/tidak. ▪ Saya paham. ▪ Mudah dimengerti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cukup sesuai menurut saya. ▪ Setuju ya. ▪ Nilai bisa menggambarkan kinerja. ▪ Formulir yang ada itu bisa. ▪ Saya mengerti dengan aspek yang ada disitu. ▪ Mudah.
Proses	Prosedur Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur penilaian • Penilai > 1 dapat mempersulit proses • Cara penilai memberikan penilaian • Cara menilai yang obyektif dan adil • Sosialisasi sebelum penilaian • Dukungan • Prosedur sekarang sudah praktis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saya belum tau prosedurnya. ▪ Tidak akan mempersulit. ▪ Caranya dari melihat absen dan hasil kerja. ▪ Dengan cara melihat hasil kerja perawat yang cepat dan cekatan. ▪ Ga tau saya. ▪ Cukup mendukung. ▪ Tidak praktis menurut saya krn saya ga tau. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belum jelas prosedurnya. ▪ Tidak. ▪ Penilai melihat absensi dan hasil kerja. ▪ Cara yang obyektif itu dengan melihat hasil pekerjaan. ▪ Sosialisasi ada tapi secara informal. ▪ Saya sangat mendukung. ▪ Sangat praktis karena simple. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saya belum tau prosedurnya. ▪ Tidak mempersulit. ▪ Saya belum tau cara penilai memberikan penilaian. ▪ Kalo menilai yang obyektif itu dengan melihat hasil kerja. ▪ Ga tau tentang sosialisasi. ▪ Cukup mendukung ya. ▪ Belum praktis karena saya kurang tau.
	Kriteria Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar kriteria Penilaian • Sesuai/tidak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil kerja. ▪ Belum sesuai menurut saya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dari hasil kerja dan perilaku. ▪ Belum sesuai ya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil kerja. ▪ Belum sesuai.
	Waktu Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu yang tepat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 kali setahun pada pertengahan dan akhir tahun. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Setiap bulan, di akhir tahun diakumulasikan dan diberi penghargaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 kali setahun yaitu pada akhir tahun.
	Manfaat Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Perlu/tidak dilakukan penilaian • Manfaat yang ingin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sangat perlu. ▪ Manfaat berupa penghargaan dan prestasi misalnya piagam 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sangat perlu. ▪ Untuk meningkatkan motivasi, untuk mencapai 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perlu ya. ▪ Manfaat bagi saya lebih ke penghargaan dan bonus.

		dicapai <ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian manfaat • Seluruh karyawan dapat merasakan manfaat 	serta bonus. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ada kesesuaian menurut saya. ▪ Setiap karyawan merasakan. 	tujuan perusahaan. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ada kesesuaian. ▪ Ada tapi belum obyektif. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ada kesesuaian dengan manfaat yang ingin saya capai. ▪ Setiap karyawan bisa merasakan.
Output	Relevansi	Kesesuaian aspek sistem penilaian kinerja dengan pekerjaan karyawan	Cukup sesuai.	Sudah sesuai.	Cukup sesuai ya.
	Sensitifitas	Kepekaan sistem penilaian kinerja membedakan karyawan berprestasi/tidak	Belum peka.	Belum peka saat ini.	Belum.
	Keandalan	Sistem penilaian kinerja dapat menilai secara obyektif dan adil	Sistem penilaian saat ini belum dapat.	Belum obyektif.	Menurut saya kurang obyektif.
	Tingkat Penerimaan	Semua pihak dapat menerima sistem penilaian kinerja	Menurut saya bisa menerima.	Saya belum bisa menerima.	Saya bisa menerima.
	Kepraktisan	Sistem penilaian kinerja saat ini mudah dipahami dan digunakan	Mudah dimengerti.	Sangat mudah dipahami.	Lumayan mudah dipahami.

Variabel		Topik Pertanyaan	Informan	
			Kepala Unit Farmasi	Staf Keuangan
Input	Penilai	<ul style="list-style-type: none"> • Yang melakukan penilaian/yang seharusnya • Tepat/tidak • Kemampuan penilai • Kemampuan dalam membedakan kualitas kerja • Kemampuan dalam membedakan perilaku karyawan • Penilai yang obyektif dan adil • Penilai berjumlah lebih dari satu • Sumber informasi yang bisa digunakan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dari manajemen RS ya, ada manajer SDM mungkin, manajer keuangan dan satunya lag direktur eksekutif. ▪ Sudah tepat menurut saya. ▪ Cukup baik kemampuannya. ▪ Cukup peka. ▪ Kalo untuk perilaku bisa peka menurut saya. ▪ Penilai yang tidak melihat orang tapi berdasarkan aspek penilaian itu sendiri. Penilai disini sudah obyektif. ▪ Setuju. 3 orang. ▪ Dari print-out absen, dari customer dan teman 1 lingkungan kerja. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yang menilai ada kepala SDM, direktur eksekutif, kepala manajemen keuangan. Dan seharusnya ada dari serikat pekerja maksudnya dari pihak pekerja namun belum ada disini. ▪ Cukup tepat kalo sekarang ini. ▪ Untuk kemampuan penilai ya cukup lah. ▪ Ya cukup peka. ▪ Dalam menilai perilaku sudah cukup peka. ▪ Penilai itu harus menilai dari beberapa aspek, dari kehadiran, perilaku, kejujuran, tanggung jawab, dan apa adanya. Penilai disini cukup obyektif. ▪ Cukup setuju. 3 orang seperti yang sudah saya katakan sebelumnya. ▪ Sumber dari data karyawan, kejadian, absensi dan rekan kerja.
	Instrumen Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Komponen yang seharusnya dinilai • Kesesuaian aspek dengan pekerjaan • Setuju terhadap aspek yang dinilai • Nilai menggambarkan kinerja • Instrumen dapat menilai secara obyektif dan adil • Karyawan memahami setiap aspek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yang dinilai itu kejujuran, loyalitas, dan tanggung jawab. ▪ Cukup sesuai ya. ▪ Setuju saya. ▪ Nilai itu bisa menggambarkan kinerja karyawan. ▪ Kalo instrumen yang sekarang mungkin bisa. ▪ Bisa dipahami. ▪ Formulir mudah dimengerti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mirip-mirip ya, ada disiplin, prestasi, tanggung jawab dan kejujuran. ▪ Cukup sesuai. ▪ Setuju. ▪ Bisa menggambarkan menurut saya. ▪ Cukup bisa menilai secara obyektif. ▪ Saya lumayan paham. ▪ Mudah dipahami formulirnya.

		<ul style="list-style-type: none"> • Formulir cukup praktis 		
Proses	Prosedur Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur penilaian • Penilai > 1 dapat mempersulit proses • Cara penilai memberikan penilaian • Cara menilai yang obyektif dan adil • Sosialisasi sebelum penilaian • Dukungan • Prosedur sekarang sudah praktis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosedurnya belum pernah tau. ▪ Tidak akan mempersulit proses. ▪ Saya ga tau caranya. ▪ Kalo obyektif itu dengan melihat print-out absen karena pake handkey makanya tidak ada rekayasa. ▪ Sosialisasi saya ga tau. ▪ Saya mendukung. ▪ Tidak praktis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saya belum tau prosedurnya. ▪ Tidak kok. ▪ Cara penilai menilai itu melihat dari hasil laporan absensi. ▪ Seperti yang sudah saya jawab sebelumnya, dinilai dari beberapa aspek, dari kehadiran, perilaku, kejujuran, tanggung jawab, dan apa adanya. ▪ Sosialisasi secara informal. ▪ Cukup mendukung. ▪ Menurut saya mendekati praktis.
	Kriteria Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar kriteria Penilaian • Sesuai/tidak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hasil kerja ya. ▪ Belum sesuai kalo menurut saya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dari hasil kerja dan perilaku. ▪ Sedang-sedang aja.
	Waktu Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu yang tepat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 kali setahun. Pada awal dan pertengahan tahun. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 kali setahun, pelaksanaannya per triwulan.
	Manfaat Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Perlu/tidak dilakukan penilaian • Manfaat yang ingin dicapai • Kesesuaian manfaat • Seluruh karyawan dapat merasakan manfaat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perlu. ▪ Untuk dapat melihat kesalahan kita dan memperbaiki agar kerja lebih baik lagi. ▪ Belum sesuai. ▪ Saya ga tau kalo itu ya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sangat perlu. ▪ Manfaat untuk kemajuan pekerja dan institusi, kesejatheraan, penghargaan dan bonus prestasi. ▪ Ada kesesuaian. ▪ Ada manfaat bagi karyawan.
Output	Relevansi	Kesesuaian aspek sistem penilaian kinerja dengan pekerjaan karyawan	Saya ga tau sistemnya gimana.	Cukup menurut saya.
	Sensitifitas	Kepekaan sistem penilaian kinerja membedakan karyawan berprestasi/tidak	Belum peka.	Belum peka.
	Keandalan	Sistem penilaian kinerja dapat menilai secara obyektif dan adil	Kalo melihat saat ini cukup ya.	Kurang obyektif saat ini.

Tingkat Penerimaan	Semua pihak dapat menerima sistem penilaian kinerja	Blm bisa menerima.	Saya bisa menerima.
Kepraktisan	Sistem penilaian kinerja saat ini mudah dipahami dan digunakan	Saya belum tau.	Cukup mengerti dan paham.



**PEDOMAN PERTANYAAN DISKUSI KELOMPOK TERARAH
TAHAP II**

Hari/Tanggal	:	
Lama Waktu	:	
Jumlah Peserta	:	
Fasilitator	:	
Pencatat	:	

NO	NAMA	JABATAN	UMUR	JENIS KELAMIN	LAMA BEKERJA	LAMA BEKERJA DIJABATAN
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

PEDOMAN PERTANYAAN DISKUSI KELOMPOK TERARAH

PERTANYAAN DISKUSI KELOMPOK TERARAH

1. INPUT

a. Penilai

1. Apakah anda setuju menggunakan penilai multi rater berjumlah dua orang yang terdiri dari satu orang atasan langsung dan satu orang rekan kerja? Jelaskan jawaban anda.
2. Bagaimana tanggapan anda apabila rekan kerja yang akan melakukan penilaian ditentukan oleh atasan langsung dengan metode random?

b. Instrumen Penilaian

1. Apakah anda bisa memahami setiap aspek yang ada dalam usulan instrumen penilaian ini? Jelaskan mana yang dirasa kurang.
2. Bagaimana tanggapan anda mengenai definisi operasional dari aspek instrumen penilaian yang peneliti usulkan?
3. Bagaimana kesesuaian antara aspek yang dinilai dalam usulan instrumen penilaian ini dengan pekerjaan di RSGM Universitas Trisakti? Apakah anda setuju dengan aspek-aspek tersebut? apakah masih ada aspek penting yang belum termasuk dalam usulan instrumen ini?
4. Menurut anda, bagaimana kesesuaian skala yang digunakan pada usulan instrumen, dalam hal ini skala likert, untuk bisa menggambarkan kinerja karyawan yang sebenarnya?
5. Apakah nilai bobot penilaian dalam usulan instrumen ini sudah sesuai?
6. Bagaimana tanggapan anda terhadap kolom persetujuan yang ada pada usulan instrumen ini?
7. Apakah usulan instrumen penilaian ini sudah cukup mudah dipahami dan digunakan?
8. Apakah usulan instrumen ini akan digunakan untuk semua karyawan yang ada di RSGM Universitas Trisakti?

2. PROSES

a. Prosedur Penilaian

1. Bagaimana tanggapan anda mengenai prosedur pelaksanaan yang diusulkan oleh peneliti?
2. Sebagai media untuk pemberian umpan balik kepada karyawan, peneliti memberikan usulan menggunakan mekanisme wawancara. Bagaimana tanggapan anda?
3. Apakah sudah diperlukan adanya mekanisme banding dari karyawan yang dinilai terhadap hasil penilaian dirinya? Jelaskan.
4. Bagaimana pendapat anda mengenai usulan sosialisasi penilaian kinerja yang dilakukan setahun sekali?

b. Kriteria Penilaian

1. Bagaimana pendapat anda mengenai usulan instrumen penilaian yang berdasarkan kriteria hasil kerja, perilaku kerja dan sifat?

c. Waktu Pelaksanaan

1. Bagaimana tanggapan anda terkait usulan peneliti untuk frekuensi dilaksanakannya penilaian kinerja sekali dalam setahun yaitu pada akhir tahun dan menggunakan *focal point*? Jelaskan jawaban anda.

d. Manfaat Penilaian

1. Bagaimana kesesuaian manfaat usulan sistem penilaian yang baru ini jika dibandingkan dengan manfaat yang ingin dicapai oleh RSGM?
2. Bagaimana tindak lanjut anda sebagai pimpinan dalam menanggapi usulan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru ini?
3. Bagaimana mekanisme *reward* dan *punishment* yang cocok?

3. OUTPUT

a. Relevansi

Menurut anda, apakah usulan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru ini sudah memiliki kesesuaian antara aspek yang dinilai dengan pekerjaan beserta hasil kerja anda?

b. Sensitifitas

Menurut anda, apakah usulan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru ini memiliki kepekaan dalam membedakan karyawan yang berprestasi dan yang tidak?

c. Keandalan

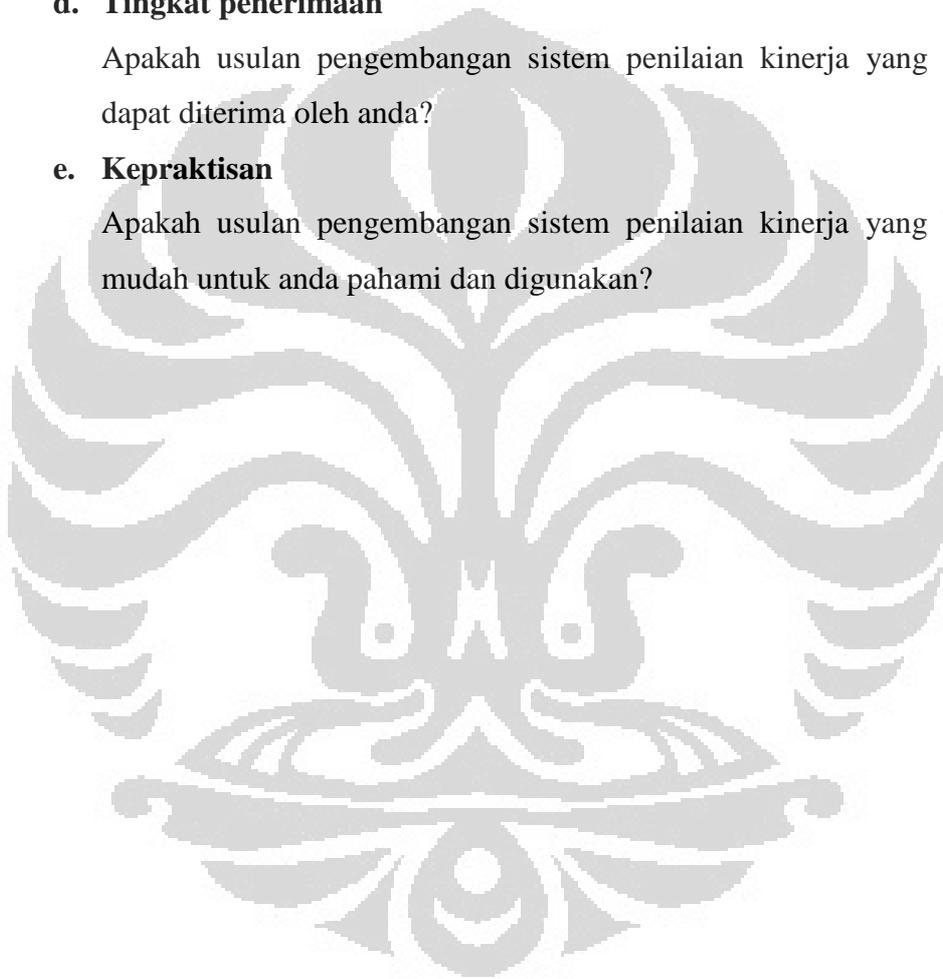
Menurut anda, apakah usulan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru ini dapat menilai anda secara obyektif dan adil?

d. Tingkat penerimaan

Apakah usulan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru ini dapat diterima oleh anda?

e. Kepraktisan

Apakah usulan pengembangan sistem penilaian kinerja yang baru ini mudah untuk anda pahami dan digunakan?



Matriks Hasil Diskusi Kelompok Terarah Tahap II Dengan Pimpinan RSGM Universitas Trisakti

Variabel		Topik Pertanyaan	Informan		
			Direktur Eksekutif	Manajer Keuangan	Manajer SDM
Input	Penilai	<ul style="list-style-type: none"> • Multi rater dengan 2 orang penilai. Atasan langsung dan rekan kerja • Rekan kerja dengan metode random 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iya vertikal-horizontal sesuai pendapat saya. Sama satu lagi dari user ya. Contohnya kalo perawat, gimana dia dengan mahasiswa. ▪ Kalo aku melihat ya kita bukan RS yang besar, jasi semuanya saling mengenal ya. Kalo jumlah perawat banyak sih bagus dengan random. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kadang kalo rekan kerja lebih bersifat subyektif ya. Tapi saya ga apa-apa. Menurut saya 3 cukup ya: atasan langsung, pengguna jasa dan rekan kerja. ▪ Random ga masalah menurut saya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimal ada 3 penilai: ada atasan langsung, user, rekan kerja. Penilai kalo bisa jumlahnya ganjil. Rekan kerja juga saya setuju karena sifatnya horizontal. User untuk keobyektifan dari hasil. ▪ Iya sama, supaya tidak terjadi seubyektifitas kalo masih satu unit sih ok.
	Instrumen Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman terhadap aspek • Kesesuaian aspek • Penggunaan skala likert • Bobot penilaian • Kolom persetujuan • Kepraktisan instrumen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begini ya, ini bagus tapi kesulitannya kita kan ga turun langsung bertemu orangnya ya. Kita harus berpikir realitas, jadi sebaiknya poin-poin penilaian jangan digabung. Sebaiknya kamu punya referensi. ▪ Susah sesuai kok. ▪ Likert itu mempermudah penilai tapi bisa merugikan yang dinilai. Likert tidak bisa melihat progres peningkatan kerja karyawan. ▪ Bobot sudah ok. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iya, kalo saya bilang 'kualitas kerja' itu harusnya ada 4 poin yang berbeda, mungkin bisa lebih diperinci kali ya. ▪ Sudah sesuai cuma harus dipisah-pisah. ▪ Iya skala likert ok. ▪ Iya ok bobotnya. ▪ Setuju dengan kolom persetujuan tanda tangannya. ▪ Harus ada usaha yang lebih keras untuk menerapkan ini ya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saran saya, setiap poin dipisahkan, jangan digabung. Kalo perlu ditambahkan juga menurut saya. ▪ Iya sudah, kalo memang adopsi dari DP3 ya saya setuju. ▪ Itu kan sudah standar, likert ok. ▪ Bobot ok. ▪ Sudah sesuai kalo kolom persetujuannya. ▪ Agak complicated ya. Tapi kalo memang standarnya seperti ini ya saya coba.

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iya setuju kolom persetujuannya ditanda tangani oleh 3 itu. ▪ Harus ada petunjuknya ya sama definisi operasional. 		
Proses	Prosedur Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggapa usulan prosedur • Wawancara sebagai umpan balik • Mekanisme banding karyawan • Usulan sosialisasi dan pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosedur sudah baik. ▪ Selama ini kalo sudah menilai, tidak kita panggil lagi soalnya nanti subyektifitas keluar. Kecuali kalo kinerjanya dinatakan dibawah rata-rata. Kalo normal-normal aja nanti buang-buang waktu. ▪ Iya boleh diberlakukan mekanisme banding kalo ada yang ga setuju dengan hasil penilaian. ▪ Sosialisasi itu perlu sekali. Dapat berupa briefing atau semacamnya ya. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosedur sudah ok. ▪ Feedback boleh dikasih untuk karyawan yang nilainya kurang. ▪ Setuju dengan adanya mekanisme banding. ▪ Iya sosialisasi perlu. Untuk pengenalan instrumen, cara pengisian sama DO. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iya, prosedur sudah ok. ▪ Bisa setuju, tapi kalo wawancara kembali dan karyawan tidak setuju maka akan jadi masalah. Penilaian itu hak prerogatif penilai. ▪ Saya setuju dengan mekanisme banding karyawan. ▪ Iya perlu sosialisasi .
	Kriteria Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan kriteria berdasarkan hasil kerja, perilaku dan sifat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iya setuju dengan penggunaan 3 kriteria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iya setuju. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ya saya setuju dengan ini.
	Waktu Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Satu tahun sekali pada akhir tahun dan menggunakan sistem <i>focal point</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iya setuju sekali setahun. Setuju kalo penilaian dilakukan serentak. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iya sekali setahun. Iya setuju kalo penilaian serentak. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akhir tahun, supaya kalo terjadi rotasi karyawan, nanti mekanisme reward dan punishment akan menjadi resolusi di awal tahun yang baru. Memang penilaian harus dilakukan serentak seluruh

	Manfaat Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian manfaat • Tindak lanjut pimpinan • Mekanisme <i>reward</i> dan <i>punishment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ya mudah-mudahan bisa diterapkan ya. ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Butuh usaha ekstra untuk penerapan ini ya. ▪ 	<p>karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ya nanti dicoba. ▪
Output	Relevansi	Kesesuaian aspek dalam usulan pengembangan sistem penilaian kinerja baru dengan pekerjaan karyawan	Iya sudah sesuai.	Sudah sesuai.	Iya sudah sesuai..
	Sensitifitas	Kepekaan usulan pengembangan sistem penilaian kinerja baru membedakan karyawan berprestasi/tidak	Iya peka.	Ini bisa.	Bisa ya.
	Keandalan	Usulan pengembangan Sistem penilaian kinerja baru dapat menilai secara obyektif dan adil	Bisa obyektif	Bisa.	Bisa ya.
	Tingkat Penerimaan	Semua pihak dapat menerima usulan pengembangan sistem penilaian kinerja baru ini.	Bisa.	Bisa.	Bisa.
	Kepraktisan	Usulan pengembangan sistem penilaian kinerja baru ini mudah dipahami dan digunakan	Jadi lebih mudah bagi penilai.	Harus menggunakan panduan pengisian.	Ini agak rumit ya.

DAFTAR ABSENSI PESERTA DISKUSI KELOMPOK TERARAH TAHAP I

**EFEKTIFITAS SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT GIGI DAN MULUT
UNIVERSITAS TRISAKTI TAHUN 2011**

Waktu Dan Tempat: Jumat, 6 Januari 2012 / Pukul 15.00 / Ruang Administrasi Dan Keuangan RSGM Universitas Trisakti

NO	NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN TERAKHIR	UMUR	JENIS KELAMIN	LAMA BEKERJA
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						

DAFTAR ABSENSI PESERTA DISKUSI KELOMPOK TERARAH TAHAP II

**USULAN PENGEMBANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT GIGI DAN MULUT
UNIVERSITAS TRISAKTI TAHUN 2011**

Waktu Dan Tempat: Senin, 9 Januari 2012 / Pukul 10.00 / RSGM Universitas Trisakti

NO	NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN TERAKHIR	UMUR	JENIS KELAMIN	LAMA BEKERJA
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						