



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**GAMBARAN MANAJEMEN EVALUASI KINERJA  
PEGAWAI REKAM MEDIS DI RSUD BUDHI ASIH  
TAHUN 2012**

**SKRIPSI**

**OLEH :**

**NESTY MUTIARINI**

**1006820940**

**PROGRAM SARJANA KESEHATAN MASYARAKAT  
PEMINATAN MANAJEMEN RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS INDONESIA  
DEPOK 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**GAMBARAN MANAJEMEN EVALUASI KINERJA  
PEGAWAI REKAM MEDIS DI RSUD BUDHI ASIH  
TAHUN 2012**

**SKRIPSI**

**Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Kesehatan Masyarakat**

**OLEH :  
NESTY MUTIARINI  
1006820940**

**PROGRAM SARJANA KESEHATAN MASYARAKAT  
PEMINATAN MANAJEMEN RUMAH SAKIT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS INDONESIA  
DEPOK 2012**

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Nesty Mutiarini  
Alamat : Perumahan Kranggan Permai Jalan Anggrek Raya  
AS41/8 Jatisampurna - Bekasi  
Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 03 November 1989  
Agama : Islam  
Jenis Kelamin : Perempuan

### **Riwayat Pendidikan :**

1. SD 03 Pagi Pondok Rangun Jakarta Timur Tahun 1995 - 2001
2. SMP Nasional 1 Bekasi Tahun 2001 - 2004
3. SMAI PB Soedirman Jakarta Timur Tahun 2004 - 2007
4. Diploma III Perumahsakitan FKUI Tahun 2007 - 2010
5. FKM UI Peminatan MRS Tahun 2010 - 2012

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Nesty Mutiarini

NPM : 1006820940

Tanda Tangan :



Tanggal : 25 Juni 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh,

Nama : Nesty Mutiarini  
NPM : 1006820940  
Program Studi : Sarjana Kesehatan Masyarakat  
Judul Skripsi : Gambaran Manajemen Evaluasi Kinerja Pegawai Rekam  
Medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012

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

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Ede Surya Darmawan, S.KM., M.DM (  )

Penguji : dr. Mieke Savitri, M.Kes (  )

Penguji : dr. Iva Diansari, MARS (  )

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 25 Juni 2012

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Nesty Mutiarini

NPM : 1006820940

Mahasiswa Program : Sarjana Kesehatan Masyarakat

Tahun Akademik : 2010/2011

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

**Gambaran Manajemen Evaluasi Kinerja Pegawai Rekam Medis  
di RSUD Budhi Asih Tahun 2012**

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, 25 Juni 2012



( Nesty Mutiarini )

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul Gambaran Manajemen Evaluasi Kinerja Pegawai Rekam Medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012 tepat pada waktunya. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Kesehatan Masyarakat di Program Sarjana Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia dengan peminatan Manajemen Rumah Sakit.

Penulis menyadari adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak yang turut membantu memberikan informasi, saran dan kritik sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan. Untuk itu pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua, kakak dan adik- adikku yang selalu memberi semangat serta dukungannya untuk menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.
2. Dr. Ede Surya Darmawan, SKM, MDM selaku pembimbing akademik yang telah bersedia memberikan waktu, tenaga dan pikirannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
3. dr. Mieke Savitri, M.Kes, yang telah meluangkan waktunya untuk menjadi penguji dalam sidang skripsi ini.
4. dr. Iva Diansari, MARS, yang telah meluangkan waktunya untuk menjadi penguji dalam sidang skripsi ini mewakili RSUD Budhi Asih.
5. Seluruh staf Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan FKM UI yang telah memberikan informasi dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Seluruh pihak RSUD Budhi Asih yang telah membantu penulis selama melakukan penelitian khususnya kepada ibu Nurlaila Lestari, SKM.
7. dr. Hamonangan Sirait, MARS selaku kepala instalasi rekam medis Rumah Sakit Umum daerah Budhi asih.
8. Bapak Tjatur Yogiono, Bapak Lismanyash dan Ibu Sumiyati selaku Penanggung Jawab di unit rekam medis yang telah banyak membantu dan memberi informasi kepada peneliti.

9. Egi Rinaldi terima kasih atas dukungan serta bantuannya selama ini.
10. Teman Prakaesmas seperjuangan di RSUD Budhi Asih Layung Jingga, Silviana Fassica dan Savina Jati, terima kasih atas semangat dan kerja samanya.
11. Sahabat-sahabatku di ASOS Cindy Zivani, Aprilya Mega, Rachma Melati, Kartika Wira.
12. Teman-teman di peminatan Manajemen Rumah Sakit, terima kasih atas segala bantuan dan informasinya.
13. Serta semua rekan yang telah memberikan bantuan namun tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis sangat menghargai apabila ada saran dan kritik yang bersifat membangun terhadap laporan ini. Akhir kata penulis sangat berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi dunia pendidikan, Program Sarjana Kesehatan Masyarakat, institusi tempat dilakukannya penelitian serta setiap pihak yang membaca.

Depok, 25 Juni 2012

Nesty Mutiarini

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

---

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

Nama : Nesty Mutiarini  
NPM : 1006820940  
Program Studi : Sarjana Kesehatan Masyarakat  
Departemen : Administrasi dan Kebijakan Kesehatan  
Fakultas : Kesehatan Masyarakat  
Jenis Karya : Skripsi

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:

**GAMBARAN MANAJEMEN EVALUASI KINERJA PEGAWAI REKAM  
MEDIS DI RSUD BUDHI ASIH TAHUN 2012**

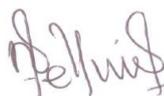
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 25 Juni 2012

Yang menyatakan,



( Nesty Mutiarini )

## ABSTRAK

Nama : Nesty Mutiarini  
Program Studi : S1 Kesehatan Masyarakat  
Judul : Gambaran Manajemen Evaluasi Kinerja Pegawai Rekam Medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012

Manajemen evaluasi kinerja pegawai bertujuan untuk membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta menunjukkan keterampilan dan kompetensi pegawai yang ada sekarang ini apakah sudah cukup atau belum memadai. Data sekunder mengenai nilai kinerja pegawai yang ada saat ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian data yang ada dengan fakta yang ditemukan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012 yang dilihat dari aspek *input*, proses, *output* dan umpan balik. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kualitatif deskriptif. Seluruh data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara mendalam dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih belum optimalnya penilaian kinerja pegawai yang ada saat ini, hal ini tentu saja akan mempengaruhi manajemen evaluasi kinerja pegawai yang dapat digunakan oleh pihak manajemen untuk mengambil langkah selanjutnya. Banyak aspek yang masih harus diperbaiki agar manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih menjadi lebih optimal. Dengan adanya manajemen evaluasi kinerja pegawai diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja individu maupun organisasi di masa yang akan datang.

***Kata kunci:*** manajemen, evaluasi, kinerja

Daftar Pustaka: 27 (1991 – 2012)

( 93 halaman + 14 tabel + 4 gambar + 8 lampiran)

## ABSTRACT

Name : Nesty Mutiarini  
Study Program : Bachelor of Public Health  
Title : Description of employee performance evaluation of  
management of medical records in Budhi Asih Hospital  
at the year 2012

Evaluation of employee performance management aims to assist the management in identifying training needs and development and demonstrate the skills and competencies of existing employees now whether or not adequate enough. Secondary data on the performance of current employees who show discrepancies of existing data with the facts discovered. The purpose of this study was to determine the description of employee performance evaluation of management of medical records in Budhi Asih Hospital at the year 2012 that viewed from the aspect of input, process, output and feedback. The method used is descriptive qualitative study. All data in this study were obtained from in-depth interviews and document review. The results showed that there is still not optimal employee performance appraisal currently available, this course will affect the management of employee performance evaluation which can be used by management to take the next step. Many aspects are still to be improved in order to evaluate employee performance management of medical records in hospitals Budhi Asih become more optimal. With the management of employee performance evaluation is expected to increase the productivity of individuals and organizations working in the future.

**Key words:** *Management, evaluation, employee*

References: 27 (1991 – 2012)

(93 pages + 14 tables + 4 figures + 8 appendices)

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.4.1 Tujuan Umum.....	4
1.4.2 Tujuan Khusus.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	5
1.5.1 Bagi RSUD Budhi Asih.....	5
1.5.2 Bagi Peneliti.....	5
1.6 Ruang Lingkup Penelitian.....	5
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Manajemen.....	7
2.2 Sistem.....	8
2.3 Sumber Daya Manusia.....	11
2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.5 Kinerja.....	13
2.6 Penilaian Kinerja.....	14
2.6.1 Tujuan Penilaian Kinerja.....	17
2.6.2 Elemen- Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja.....	20
2.6.3 Manfaat Penilaian Kinerja.....	22
2.6.4 Unsur- unsur yang dinilai.....	24
2.6.5 Metode Penilaian Kinerja.....	27
2.7 Evaluasi Kinerja.....	29
2.7.1 Sasaran Evaluasi Kinerja.....	30
2.7.2 Metode Evaluasi Kinerja.....	31

2.8 Umpan Balik.....	35
2.9 Rekam Medis.....	36
2.10 Unit Rekam Medis.....	37
2.11 Pegawai Rekam Medis.....	38
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEP.....</b>	<b>40</b>
3.1 Kerangka Pikir Penelitian.....	40
3.2 Definisi Operasional.....	41
<b>BAB 4 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>44</b>
4.1 Jenis Penelitian.....	44
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	44
4.3 Informan Penelitian.....	44
4.4 Metode Pengumpulan Data.....	45
4.5 Instrumen Penelitian.....	45
4.6 Validitas Data.....	46
4.7 Pengolahan dan Penyajian Data.....	46
<b>BAB 5 GAMBARAN UMUM RSUD BUDHI ASIH.....</b>	<b>47</b>
2.1 Sejarah Rumah Sakit.....	47
2.2 Visi, misi, tujuan, nilai dasar, falsafah, moto dan logo RS.....	48
2.2.1 Visi Rumah Sakit.....	48
2.2.2 Misi Rumah Sakit.....	48
2.2.3 Tujuan Rumah Sakit.....	48
2.2.4 Nilai- Nilai Rumah Sakit.....	49
2.2.5 Falsafah Rumah Sakit.....	49
2.2.6 Moto Rumah sakit.....	49
2.2.7 Logo Rumah sakit.....	49
2.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	49
2.4 Sumber Daya Manusia RSUD Budhi Asih.....	50
2.5 Fasilitas Rumah Sakit.....	55
2.6 Kinerja Rumah Sakit.....	57
<b>BAB 6 HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>61</b>
6.1 Karakteristik Informan.....	61
6.2 Sumber Daya Manusia Penilai.....	62
6.3 Sarana Penilaian.....	64
6.4 Standar Operasional Prosedur.....	66
6.5 Kebijakan.....	66
6.6 Perencanaan.....	67
6.7 Pelaksanaan.....	68
6.8 Evaluasi Kinerja.....	70
6.9 Kinerja Pegawai Rekam Medis.....	72
6.10 Umpan Balik.....	75
<b>BAB 7 PEMBAHASAN.....</b>	<b>77</b>
7.1 Keterbatasan Penelitian.....	77

7.2 Sumber Daya Manusia Penilai.....	77
7.3 Sarana Penilaian.....	81
7.4 Standar Operasional Prosedur.....	84
7.5 Kebijakan.....	85
7.6 Perencanaan.....	85
7.7 Pelaksanaan.....	86
7.8 Evaluasi Kinerja.....	88
7.9 Kinerja Pegawai Rekam Medis.....	89
7.10 Umpan Balik.....	90
<b>BAB 8 KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>92</b>
8.1 Kesimpulan.....	92
8.2 Saran.....	93
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>xvii</b>
<b>Lampiran</b>	



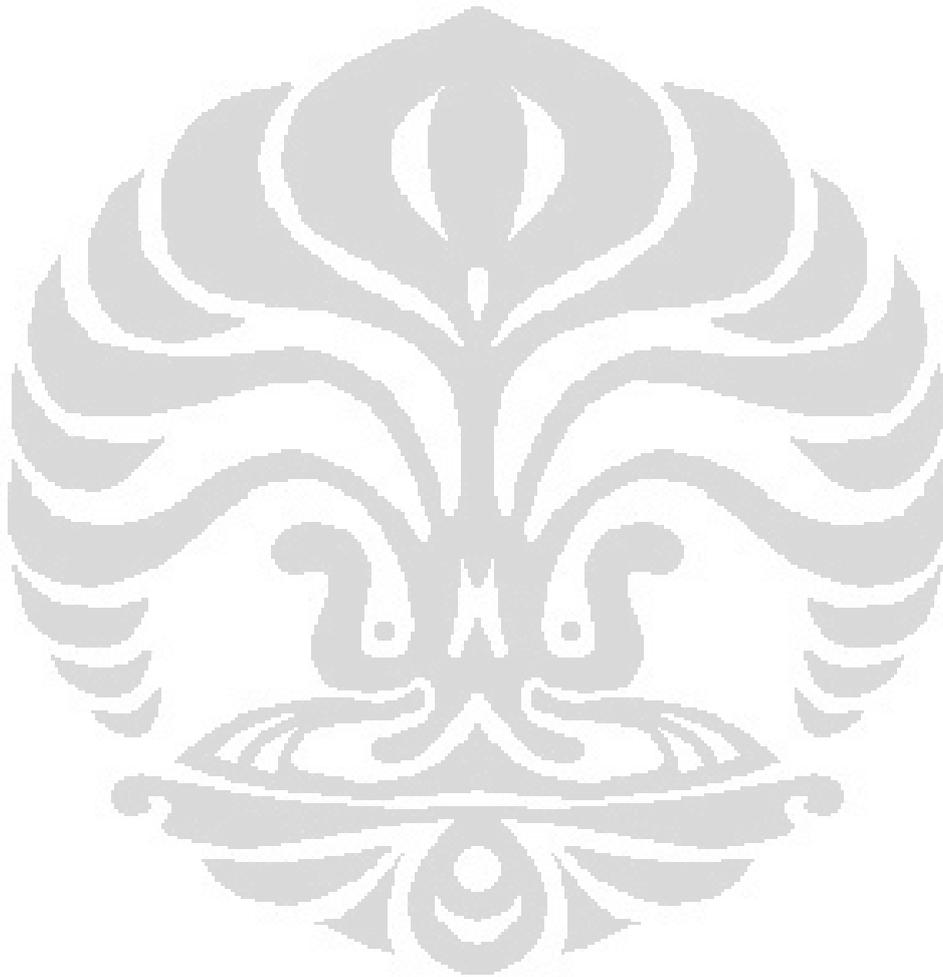
## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tanggung jawab yang umum dari penilaian kinerja.....	29
Tabel 5.1 Jenis dan Jumlah Tenaga Medis Manajemen RSUD Budhi Asih.....	50
Tabel 5.2 Jenis dan Jumlah Tenaga Medis Dokter Poli RSUD Budhi Asih.....	51
Tabel 5.3 Jenis dan Jumlah Tenaga Paramedis Keperawatan RSUDBA.....	52
Tabel 5.4 Jenis dan Jumlah Tenaga Paramedis Non Keperawatan RSUDBA.....	53
Tabel 5.5 Jenis dan Jumlah Tenaga Non Medis RSUD Budhi Asih.....	54
Tabel 5.6 Jenis dan Jumlah Tenaga Menurut Status Kepegawaian.....	55
Tabel 5.7 Fasilitas Pelayanan RSUD Budhi Asih.....	56
Tabel 5.8 Fasilitas Peralatan Canggih yang Tersedia di RSUD Budhi Asih.....	57
Tabel 5.9 Kinerja RSUD Budhi Asih Periode 2009- 2011.....	59
Tabel 6.1 Karakteristik Informan RSUD Budhi Asih Tahun 2012.....	61
Tabel 6.2 Penilaian Kinerja Pegawai Rekam Medis (PNS).....	73
Tabel 6.3 Penilaian Kinerja PNS Tahun 2011.....	73
Tabel 6.4 Penilaian Kinerja Non PNS perseoranagn Tahun 2012.....	74



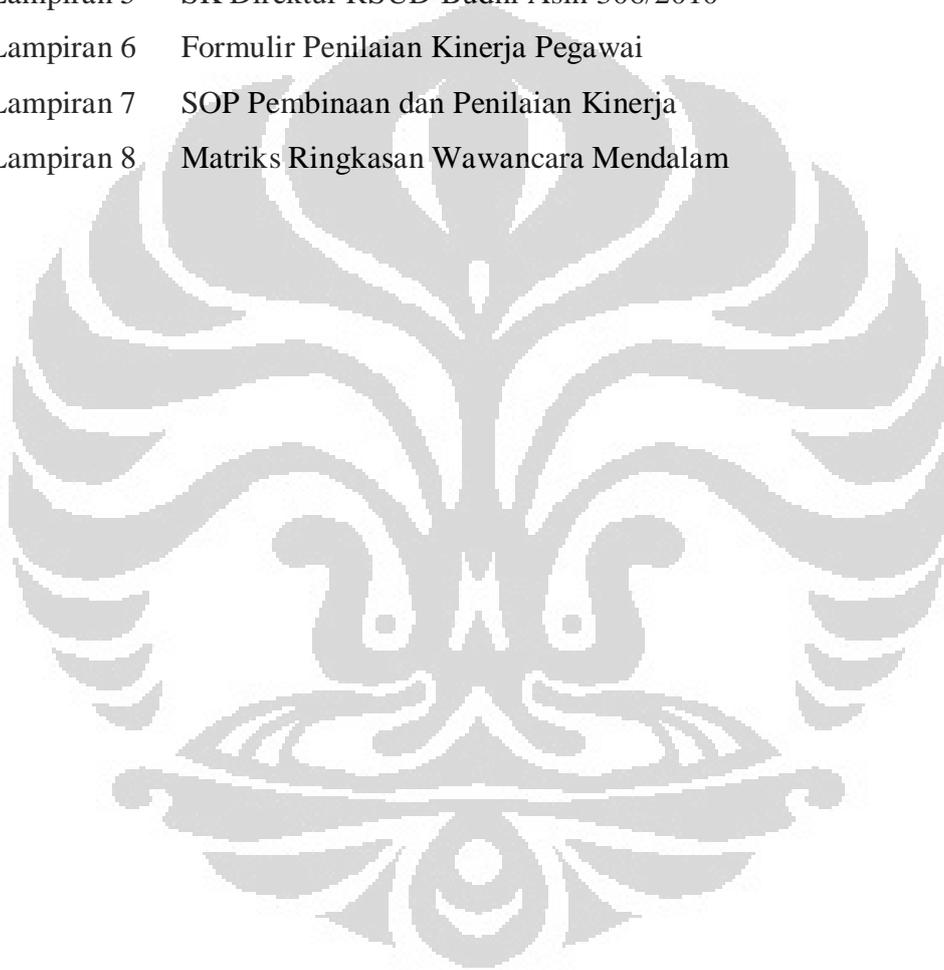
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan elemen- elemen dalam sistem.....	10
Gambar 2.2 Elemen- elemen pokok sistem penilaian kinerja.....	21
Gambar 3.1 Kerangka pikir penelitian.....	40
Gambar 5.1 Logo RSUD Budhi Asih.....	49



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Struktur organisasi dan uraian tugas RSUD Budhi Asih (PerGub 73 Tahun 2009)
- Lampiran 2 Surat Izin Penelitian di RSUD Budhi Asih
- Lampiran 3 Pedoman Wawancara
- Lampiran 4 Daftar *Checklist*
- Lampiran 5 SK Direktur RSUD Budhi Asih 306/2010
- Lampiran 6 Formulir Penilaian Kinerja Pegawai
- Lampiran 7 SOP Pembinaan dan Penilaian Kinerja
- Lampiran 8 Matriks Ringkasan Wawancara Mendalam



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Menurut UU No. 44 Tahun 2009, Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

Seiring dengan adanya era globalisasi, dimana persaingan akan semakin meningkat diantara rumah sakit yang satu dengan rumah sakit lainnya baik dari yang ada di dalam maupun di luar Indonesia, maka rumah sakit harus mampu mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan di masa yang akan datang guna mencapai keberhasilan rumah sakit itu sendiri.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu rumah sakit, salah satunya adalah faktor Sumber Daya Manusianya itu sendiri. Seperti yang telah kita ketahui, bahwa suksesnya pelaksanaan fungsi- fungsi dan tercapainya tujuan adalah bukan hanya disebabkan karena uang, barang modal dan alat bantu lainnya, tetapi juga yang terutama adalah motivasi dari seluruh pegawai suatu organisasi untuk berperan serta secara aktif dan produktif dalam proses kegiatan di rumah sakit.

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006) dalam Subekhi dan Jauhar (2012), Sumber Daya Manusia merupakan modal dan kekayaan terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak untuk dianalisis dan kemampuannya benar- benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi maupun bagi kepentingan individu.

Sedangkan menurut M. T. E Hariandja (2002) dalam Subekhi dan Jauhar (2012), Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan atau organisasi di samping faktor lain selain modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan atau organisasi yang dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Robbin dan Coulter (2007) dalam Subekhi dan Jauhar (2011) adalah proses pengkoordinasian kegiatan- kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terealisasi secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisien berarti memperoleh output terbesar dengan input terkecil, sedangkan efektif berarti menyelesaikan kegiatan- kegiatan sasaran organisasi dapat tercapai.

Dan menurut Gary Dessler (1997) dalam Subekhi dan Jauhar (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau SDM dari posisi seorang manajemen yang meliputi kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan atau organisasi baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002) dalam Fahmi (2012), penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan.

Dari hasil rekapitulasi penilaian kinerja pegawai yang dilakukan di unit rekam medis dari bulan januari hingga maret 2012, rata- rata pegawai yang berstatus PNS memiliki nilai kinerja sebesar 100%. Nilai Kinerja tersebut sudah ditambah dengan nilai absensi pegawai dalam tiga bulan terakhir. Dari hasil kinerja tersebut seharusnya memiliki efek positif bagi peningkatan ataupun produktivitas kerja organisasi dan individu. Namun pada kenyataannya, hasil penilaian kinerja pegawai tersebut belum memiliki dampak positif terhadap peningkatan kerja pegawai sama sekali. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti selama melakukan kegiatan prakesmas di unit rekam medis RSUD Budhi Asih diantaranya adalah pembuatan laporan kegiatan rumah sakit yang tidak tepat waktu dan pendistribusian status rekam medis menuju poliklinik yang

idealnya adalah 5 menit setelah pasien mendaftar dan menunggu di poliklinik, namun pada kenyataannya pendistribusian status rekam medis tersebut lebih dari 10 menit. Memang tidak terdapat indikator waktu didalam formulir penilaian kinerja, seharusnya indikator waktu tersebut perlu dicantumkan agar pihak manajemen atau RS dapat mengetahui kinerja pegawai lebih spesifik lagi. Jika indikator waktu tersebut jelas, maka tentu saja hal tersebut akan berbanding terbalik dengan nilai kinerja yang diperoleh selama ini.

Hasil penilaian kinerja yang dilakukan selama ini belum mampu memberikan gambaran kinerja pegawai sebenarnya yang ada di unit rekam medis RSUD Budhi Asih. Oleh karena itu, perlu adanya manajemen evaluasi kinerja pegawai yang baik untuk mendapatkan gambaran kinerja pegawai sebenarnya yang dapat digunakan oleh pihak manajemen untuk melakukan tindakan perbaikan.

Ada tiga aspek pokok yang dapat dilakukan untuk melihat gambaran manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih yaitu *input*, proses dan *output*. Dilihat dari aspek *input* meliputi sumber daya manusia penilai, sarana penilaian, standar operasional prosedur dan kebijakan. Aspek proses meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kinerja. Aspek output yang dilihat adalah kinerja pegawai rekam medis yang diharapkan dapat memberikan umpan balik bagi pihak manajemen atau pegawai itu sendiri untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi maupun individu.

Hasil evaluasi kinerja pegawai rekam medis merupakan salah satu bahan masukan yang dapat digunakan oleh pihak manajemen rumah sakit untuk melakukan tindakan perbaikan. Melihat pentingnya manajemen evaluasi kinerja pegawai bagi kemajuan rumah sakit, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik “Gambaran Manajemen Evaluasi Kinerja Pegawai Rekam Medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas terkait dengan pentingnya peranan manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis bagi kemajuan suatu organisasi atau rumah sakit. Maka peneliti akan menggali lebih dalam bagaimana gambaran manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012.

## 1.3 Pertanyaan Penelitian

- a. Bagaimana gambaran manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih?
- b. Bagaimana gambaran *input* (Sumber Daya Manusia, Sarana Penilaian, Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Kebijakan) pada manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012?
- c. Bagaimana gambaran proses (Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Kinerja) pada manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012?
- d. Bagaimana gambaran *output* (kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012?
- e. Bagaimana gambaran umpan balik pada manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012?

## 1.4 Tujuan Penelitian

### 1.4.1 Tujuan Umum

Diketuinya gambaran manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012.

### 1.4.2 Tujuan Khusus

- a. Diketuinya gambaran input (Sumber Daya Manusia, Sarana Penilaian, Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Kebijakan) pada manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih.

- b. Diketuainya gambaran proses (Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Kinerja) pada manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih.
- c. Diketuainya gambaran *output* (kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012?
- d. Diketuainya gambaran umpan balik pada manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Bagi RSUD Budhi Asih**

- a. Dapat menjadi salah satu bahan masukan bagi pihak manajemen Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Budhi Asih dalam upaya untuk meningkatkan kualitas manajemen SDM, khususnya SDM di unit rekam medis.
- b. Dapat memberikan informasi yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih.
- c. Dapat menjadi referensi bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan penelitian selanjutnya terkait dengan manajemen evaluasi kinerja pegawai.

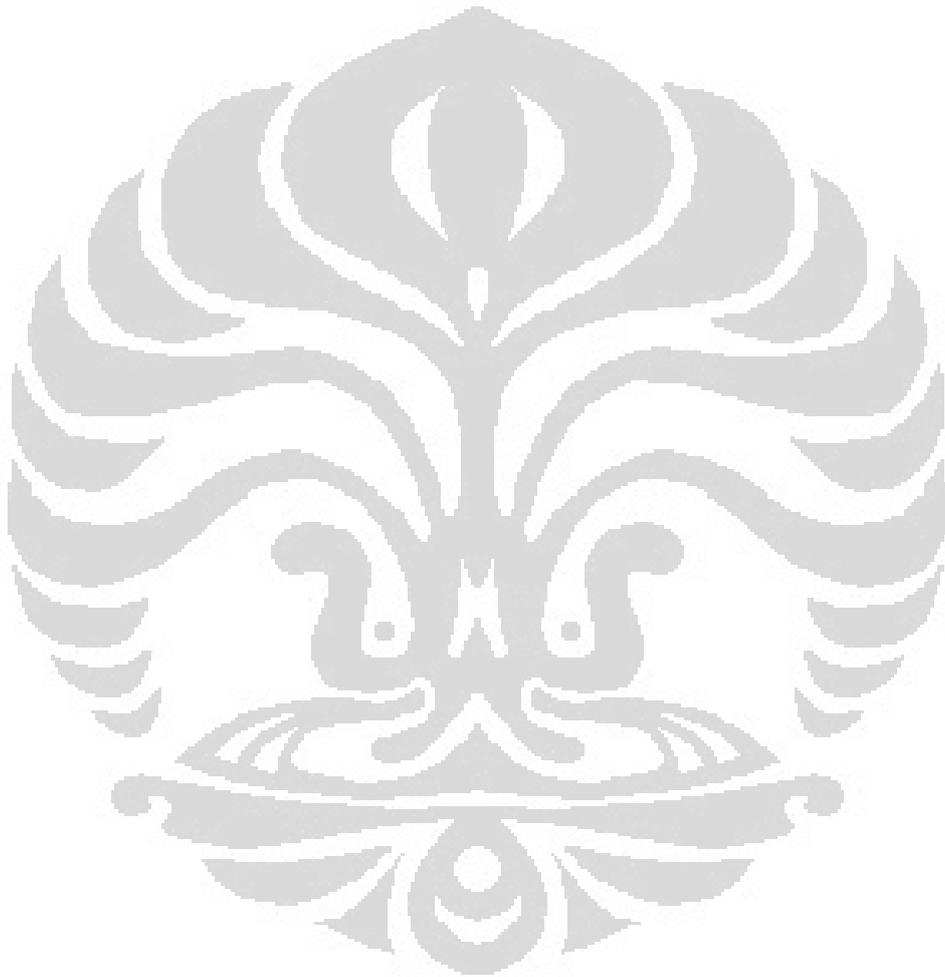
### **1.5.2 Bagi Peneliti**

- a. Menambah pengalaman peneliti dalam hal penelitian.
- b. Menambah pengetahuan dan pemahaman dalam manajemen evaluasi kinerja pegawai.

## **1.6 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Budhi Asih Jakarta. Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan Mei 2012. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini untuk mengetahui gambaran manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih Jakarta. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Satuan Pelaksana

Kepegawaian, Kepala Instalasi Rekam Medis, Penanggung Jawab di unit rekam medis dan pegawai rekam medis. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam kepada seluruh informan sebagai data primer dan data sekunder yang diperoleh dengan telaah dokumen yang berhubungan dengan objek penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen

Manajemen merupakan proses dimana suatu organisasi dalam melakukan suatu usaha harus mempunyai prinsip-prinsip manajemen dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dalam mencapai tujuan. Berikut ini adalah beberapa definisi manajemen menurut beberapa ahli :

- a. Hasibuan (2003) dalam Subekhi dan Jauhar (2012), menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Sedangkan menurut Manullang (2004), manajemen didefinisikan sebagai seni ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Menurut T. Hani Handoko (1996), manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan. *Tools* tersebut dikenal dengan 5M, yaitu *man*, *money*, *materials*, *machines* dan *methods*.

- a. *Man* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen faktor manusia adalah faktor yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapainya tujuan.
- b. *Money* atau uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar

kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang ada di dalam organisasi.

- c. Material terdiri dari bahan setengah jadi (raw material) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/ materi- materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi tidak dapat dipisahkan.
- d. Machine atau mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.
- e. Metode adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan- pertimbangan kepada sasaran, fasilitas- fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Metode bisa berupa Standar Operasional Prosedur, Kebijakan atau peraturan yang telah ada atau ditetapkan baik dari luar maupun dalam organisasi.

## 2.2 Sistem

G. R. Terry dalam Hasibuan (2001) menganggap sistem adalah suatu keseluruhan yang terorganisasi yang terdiri dari bagian-bagian yang berhubungan dengan cara tertentu dan yang ditujukan ke arah tujuan tertentu. Sedangkan menurut Azwar (1996), sistem adalah gabungan dari elemen-elemen yang saling dihubungkan oleh suatu proses atau struktur dan berfungsi sebagai suatu kesatuan organisasi dalam upaya menghasilkan suatu yang ditetapkan. Dengan demikian dapat dipahami bahwa sistem tidak akan berjalan apabila salah satu bagian (subsistem) itu mengalami gangguan pada subsistem lain atau gangguan pada satu subsistem akan mempengaruhi kelancaran suatu sistem.

Sistem memiliki elemen- elemen yang tidak mungkin terpisahkan dari elemen yang satu dengan elemen yang lain. Menurut Sabarguna (2007), ada

beberapa elemen yang membentuk sebuah sistem yaitu tujuan, masukan, proses, keluaran, batas, mekanisme pengendalian dan umpan balik serta lingkungan.

a. Tujuan

Setiap sistem memiliki tujuan. Bisa hanya satu atau mungkin banyak. Tujuan inilah yang akan memotivasi dan mengarahkan sebuah sistem.

b. Masukan

Masukan (*input*) sistem adalah segala sesuatu yang masuk ke dalam sistem dan selanjutnya menjadi bahan yang diproses. Masukan dapat berupa hal-hal yang berwujud (tampak secara fisik) maupun yang tidak tampak.

c. Proses

Proses (*process*) merupakan bagian yang melakukan perubahan atau transformasi dari masukan menjadi keluaran yang berguna dan lebih bernilai.

d. Keluaran

Keluaran (*output*) merupakan hasil dari pemrosesan.

e. Batas

Yang disebut batas (*boundary*) sistem adalah pemisah antara sistem dan daerah di luar sistem (lingkungan).

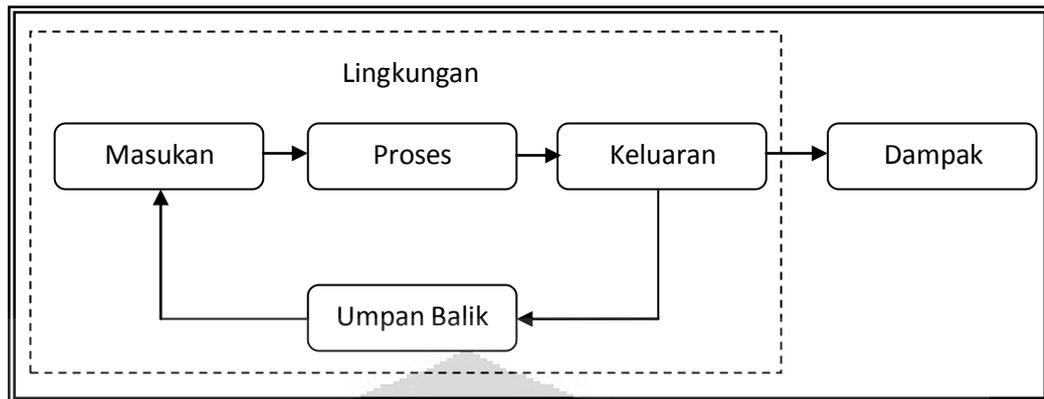
f. Mekanisme Pengendalian dan Umpan Balik

Mekanisme pengendalian (*control mechanism*) diwujudkan dengan menggunakan umpan balik (*feedback*), yang mencuplik keluaran. Umpan balik ini digunakan untuk mengendalikan baik masukan maupun proses. Tujuannya adalah untuk mengatur agar sistem berjalan sesuai dengan tujuan.

g. Lingkungan

Lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di luar sistem. Lingkungan bisa berpengaruh terhadap operasi sistem dalam arti bisa merugikan atau menguntungkan sistem itu sendiri.

Berikut ini adalah gambar mengenai hubungan elemen- elemen dalam suatu sistem :



Sumber: Azwar (1996)

**Gambar 2.1 Hubungan Elemen-Elemen dalam Sistem**

Menurut Stoner, Freeman & Gilbert (1996), pendekatan sistem dalam manajemen adalah memandang organisasi sebagai satu kesatuan sistem dengan tujuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling. Pendekatan ini memberikan kemungkinan bagi manajer untuk melihat organisasi secara keseluruhan dan sebagai bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Pendekatan sistem diperlukan apabila organisasi menghadapi suatu masalah yang kompleks sehingga diperlukan analisis terhadap permasalahan, untuk memahami hubungan bagian dengan bagian lain dalam masalah tersebut, serta kaitan antara masalah tersebut dengan masalah lainnya. Menurut Azwar (1996), keuntungan dari diadakannya pendekatan sistem adalah sebagai berikut :

- a. Jenis dan jumlah masukan dapat diatur dan disesuaikan dengan kebutuhan sehingga pemborosan sumber daya, tata cara dan kesanggupan yang sifatnya terbatas akan dapat dihindari.
- b. Proses yang dilaksanakan dapat diarahkan untuk mencapai keluaran sehingga dapat dihindari pelaksanaan kegiatan yang tidak diperlukan.
- c. Keluaran yang dihasilkan dapat lebih optimal serta dapat diukur secara lebih cepat dan objektif.
- d. Umpan balik dapat diperoleh pada setiap tahap pelaksanaan program.

### 2.3 Sumber Daya Manusia

Werther dan Davis (1997) dalam Subekhi dan Jauhar (2012), menyebutkan bahwa sumber daya manusia adalah “*the people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals*”. Yang dimaksud dengan “organizational goals” bukan hanya industri atau organisasi, hukum, sosial, budaya, lingkungan dan sebagainya. Dilihat dari sudut itu, negara juga merupakan sebuah organisasi.

Menurut Buchari Zainun (1994) dalam Subekhi dan Jauhar (2012), suku kata yang terdapat pada sumber daya manusia yaitu sumber, daya dan manusia, tidak ada satu kata pun yang sulit dipahami. Ketiga suku kata tersebut tentu ada artinya dan semuanya dengan mudah dapat dipahami apa artinya. Karena itu tidak perlu dijelaskan masing-masing suku kata tersebut. Secara sederhana yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah daya yang bersumber dari manusia. Daya yang bersumber dari manusia ini dapat pula disebut tenaga atau kekuatan (energi atau *power*).

Gouzali Syadam (2000) dalam Subekhi dan Jauhar (2012), menyatakan bahwa sumber daya manusia semula merupakan terjemahan dari *human resources*. Namun ada pula para ahli yang menyamakan SDM dengan *manpower* atau tenaga kerja, bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian SDM dengan *personnel* (personalia, kepegawaian dan sebagainya).

Sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi maupun bagi individu. (Fathoni, 2006 dalam Subekhi dan Jauhar, 2012)

Sebagai faktor utama dalam proses pembangunan, SDM selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Proses administrasi pun sangat dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia dan ada tiga macam klasifikasi sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Ermaya (1996) dalam Subekhi dan Jauhar (2012) :

- a. Manusia atau orang- orang yang mempunyai kewenangan untuk menempatkan, mengendalikan dan mengarahkan pencapaian tujuan yang disebut administrator.
- b. Manusia attau orang- orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai rencana disebut manajer.
- c. Manusia atau orang- orang yang mempengaruhi syarat tertentu, diangkat langsung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing- masing atau jabatan yang dipegangnya.

Sedangkan menurut M.T.E Hariandja (2002) dalam Subekhi dan Jauhar (2012), sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sebagai salah satu fungsi dalam organisasi yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

#### **2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berikut ini adalah pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli dalam Subekhi dan Jauhar (2012) :

- a. Mathis dan Jackson (2006)

MSDM adalah rancangan sistem – sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

- b. Fisher (1993)

*“Human Resources Management (HRM) involves of management decisions and practices that directly affect or influence the people, or human resources who work for the organization”*

(MSDM melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang berdampak langsung atau berpengaruh ke semua orang atau SDM yang bekerja bagi organisasi.

c. Gary Dessler (1997)

MSDM adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau SDM dari posisi seorang manajemen meliputi perekrutan, penyingkiran, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.

d. M. T. E Hariandja (2002)

*“Human Resources Management (HRM) may be defined as programs, policies and practices for managing an organization’s work force”*

(MSDM didefinisikan sebagai program, kebijakan dan praktik untuk mengelola tenaga kerja organisasi)

## 2.5 Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Sedangkan menurut beberapa ahli kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai berikut :

- a. Menurut Bernardin dan Russel dalam Ruky (2002), *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.”* Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.
- b. Menurut Ilyas (2003), Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel yang menjangkau jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.
- c. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2004), Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :
  - Kuantitas dari hasil.

- Kualitas dari hasil.
  - Kecepatan waktu dari hasil.
  - Kehadiran.
  - Kemampuan bekerja sama.
- d. Mangkunegara (2005), menyatakan kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- e. Pengertian kinerja lainnya menurut Payaman Simanjuntak (2005) adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.
- f. Dan menurut Dessler (2009), kinerja atau prestasi kerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.
- g. Adapun pengertian kinerja menurut Stephen Robbins yang diterjemahkan oleh Harbani Pasolong (2007) “*Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.*”

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi (*corporate performance*) juga baik.

## 2.6 Penilaian Kinerja

Menurut Edison Sihombing (2003) dalam salah satu artikelnya yang dikutip oleh Fahmi (2011), Penilaian kinerja merupakan komponen penting dalam sistem manajemen yang berperan dalam mengkomunikasikan, memotivasi dan menelusuri pencapaian strategi. Dan selanjutnya Edison Sihombing menambahkan bahwa “penilaian kinerja memberi umpan balik kepada manajemen dalam bentuk informasi mengenai pelaksanaan suatu rencana dan titik- titik dimana perubahan memerlukan penyesuaian- penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam Fahmi (2011), penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

Penilaian prestasi kerja (*appraisal of performance*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing- masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti hanya dilihat atau dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal- hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tentunya dalam hal penilaian tetap mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi prestasi kerja tersebut.

Dalam Sastrohadiwiryono (2005) “*Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan*

*uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun”*

Kegiatan ini dimaksudkan untuk menilai kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskriptif pekerjaan, serta untuk keperluan yang berhubungan dengan suatu masalah ketenagakerjaan lainnya. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan manajemen/penyelia yang hirarkinya langsung diatas tenaga kerja yang bersangkutan atau manajemen/penyelia yang ditunjuk untuk itu. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan pengembangan organisasi.

Manajemen/penyelia penilai yang mempersiapkan diri untuk menilai kinerja seseorang tenaga kerja sering menghadapi dua alternatif pilihan yaitu pertama ia dapat menilai kinerja yang dihasilkan seorang tenaga kerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan, kedua ia dapat menilai kinerja berdasarkan harapan- harapan pribadinya mengenai pekerjaan tersebut.

Penentuan pemilihan yang sederhana adalah menilai kinerja yang dihasilkan tenaga kerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan pada saat melaksanakan analisis pekerjaan. Meskipun kenyataannya, cara ini jarang diperoleh kepastian antara pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh seorang tenaga kerja dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan. Karena sering kali deskripsi pekerjaan yang tertulis dalam organisasi kurang mencerminkan karakteristik seluruh persoalan yang ada.

Kebiasaan yang sering dialami tenaga kerja adalah meskipun penilaian kinerja telah selesai dilakukan manajemen/penyelia penilai, tenaga kerja yang bersangkutan tetap kurang mengetahui seberapa jauh mereka telah memenuhi apa yang mereka harapkan. Seluruh proses tersebut (penilaian kinerja) analisis dan perencanaan meliputi oleh kondisi yang tidak realistis

seperti permainan komedi/sandiwara, improvisasi, dan sebagainya. Jalan yang lebih berat bagi manajemen/penyelia penilai ialah untuk menentukan hal-hal yang sebenarnya diharapkan tenaga kerja dalam pekerjaan pada saat itu. Mungkin akan lebih berat lagi apabila ia menyadari bahwa ia sendiri kurang begitu mengetahui tentang hal-hal tersebut.

Dalam rangka untuk memperbaiki perbaikan yang berkesinambungan, maka suatu organisasi perlu melakukan penilaian kinerja, dimana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan. Ada beberapa alasan dan pertimbangan untuk penilaian kinerja menurut Soeroso (2002) dalam Fahmi (2011), yaitu :

- a. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
- b. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh berkembangnya budaya organisasi secara menyeluruh.
- c. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali serta pengembangan.
- d. Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan.
- e. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi organisasi tersebut.

Dari berbagai alasan dan pertimbangan di atas maka semua itu diharapkan akan mampu memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja suatu organisasi

### **2.6.1 Tujuan Penilaian Kinerja**

Landasan utama dalam penyelenggaraan penilaian kinerja yang efektif adalah kesadaran bahwa keberhasilannya paling tidak dipengaruhi oleh masalah prosedur dan proses maupun jenis bentuk atau sistem pencatatan standar yang digunakan. Seringkali organisasi,

khususnya manajemen penilai terlalu menitikberatkan bagaimana penilaian yang tepat dan sangat langka yang memperhatikan bagaimana sebenarnya penilaian kinerja dilaksanakan.

Penilaian kinerja merupakan proses subjektif sebenarnya menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mungkin mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian, sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerja/ keragaannya.

Masukan atas rencana kenaikan kompensasi dan jenis imbalan lainnya adalah dari sistem penilaian kinerja yang diharapkan agar manajemen/penyelia penilai mengadakan penilaian pekerjaan yang subjektif tentang kerja masing-masing tenaga kerja. Dikatakan penilai kinerja subjektif, karena kebanyakan pekerjaan benar-benar tidak mungkin diukur secara objektif. Hal ini disebabkan beberapa alasan termasuk alasan kerumitan dalam tugas pengukuran, lingkaran yang berubah-ubah dan kesulitan dalam merumuskan tugas dan pekerjaan individual tenaga kerja secara rinci. Dalam organisasi besar dapat kecenderungan bahwa efektivitas dan integritas sistem pemberian kompensasi berdasarkan kinerja yang diperoleh tenaga kerja, sangat bergantung kepada efektifitas proses penilaian pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan oleh manajemen/ penyelia penilai.

Dalam Sastrohadiwiry (2005), selain dapat digunakan sebagai standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi serta administrasi bagi tenaga kerja, penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai :

- a. Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi organisasi yang bersangkutan.

- b. Nasihat yang perlu disampaikan kepada para pekerja dalam organisasi.
- c. Alat untuk memberikan umpan balik (*feedback*) yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.
- d. Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
- e. Landasan/ bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.

Praktek penilaian kinerja pada setiap organisasi hampir tidak sama, kecuali pada organisasi-organisasi sejenis, maupun yang ada kaitannya dengan organisasi yang bersangkutan. Perbedaan praktek tersebut dalam Sastrohadiwiryono (2005) adalah sebagai berikut :

- a. Ada yang melakukan penilaian kinerja dengan cara menilai secara menyeluruh terhadap beberapa kriteria dan butir-butir (unsur-unsur) yang ditetapkan dan harus dinilai. Kriteria (unsur) tersebut, misalnya kesetiaan, kinerja, dan tanggung jawab. Proses penilaian semacam ini seringkali dilakukan secara sembarangan oleh manajemen/ penyelia penilai, tanpa data yang valid, khususnya sering kali terjadi pada badan instalasi/ badan pemerintah. Manajemen/ penyelia penilai biasanya hanya melihat standar penilaian yang dianggap secara umum oleh manajemen/ penyelia penilai lainnya.
- b. Banyak laboratorium penelitian dan pengembangan pengelompokan tenaga kerja berdasarkan kinerja menyeluruh. Hasilnya seluruh tenaga kerja didaftarkan mulai dari yang berkinerja paling tinggi sampai yang berkinerja yang paling rendah.
- c. Beberapa organisasi meminta agar para tenaga kerja yang akan dinilai kinerjanya menuliskan abstraksi ringkas mengenai kinerja mereka selama satu tahun berjalan. Cara ini kemudian

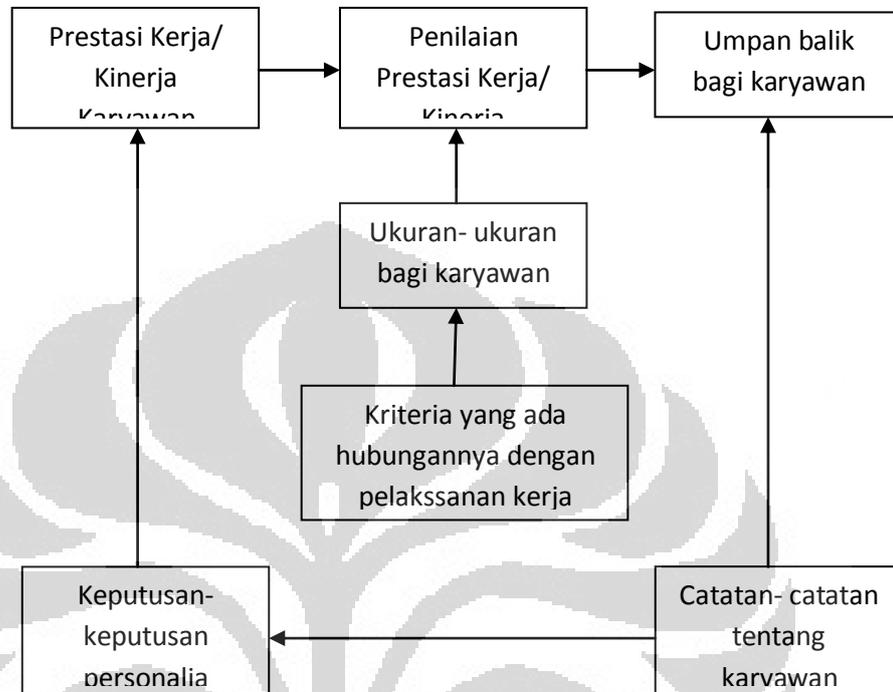
dikaji bersama siapa saja yang akan melakukan penilaian, khususnya manajemen/ penyelia penilai

- d. Pada organisasi- organisasi besar, khususnya perusahaan asing telah mengambil sistem *manajemen berdasarkan sasaran (management by objective)* yang kompleks, termasuk didalamnya penetapan sasaran pada seluruh tingkat organisasi dan penilaian atas individu terhadap sasaran tersebut.

Harus disadari oleh manajemen pada seluruh hirarki organisasi bahwa penilaian kinerja penting artinya dan banyak fungsinya. Organisasi-organisasi melakukan penilaian kinerja bagi para tenaga kerjanya dengan sangat rendah, bahkan dapat merugikan tenaga kerja, itu pun mungkin dikerjakan. Misalnya dibidang kompensasi berdasarkan kinerja, penilaian kinerja dapat menyebabkan sinisme dan kepercayaan bahwa kompensasi dan kinerja/ keragaan tidak ada kaitannya. Meskipun menurut berbagai pernyataan dan kebijakan umum (*general policy*) dikatakan bahwa memang demikian. Meskipun tidak banyak diketahui tentang bagaimana melakukan penilaian kinerja yang efektif, tentu terdapat hal-hal yang benar dan salah dalam melaksanakan penilaian kinerja.

### **2.6.2 Elemen- Elemen Pokok Sistem Penilaian Kinerja**

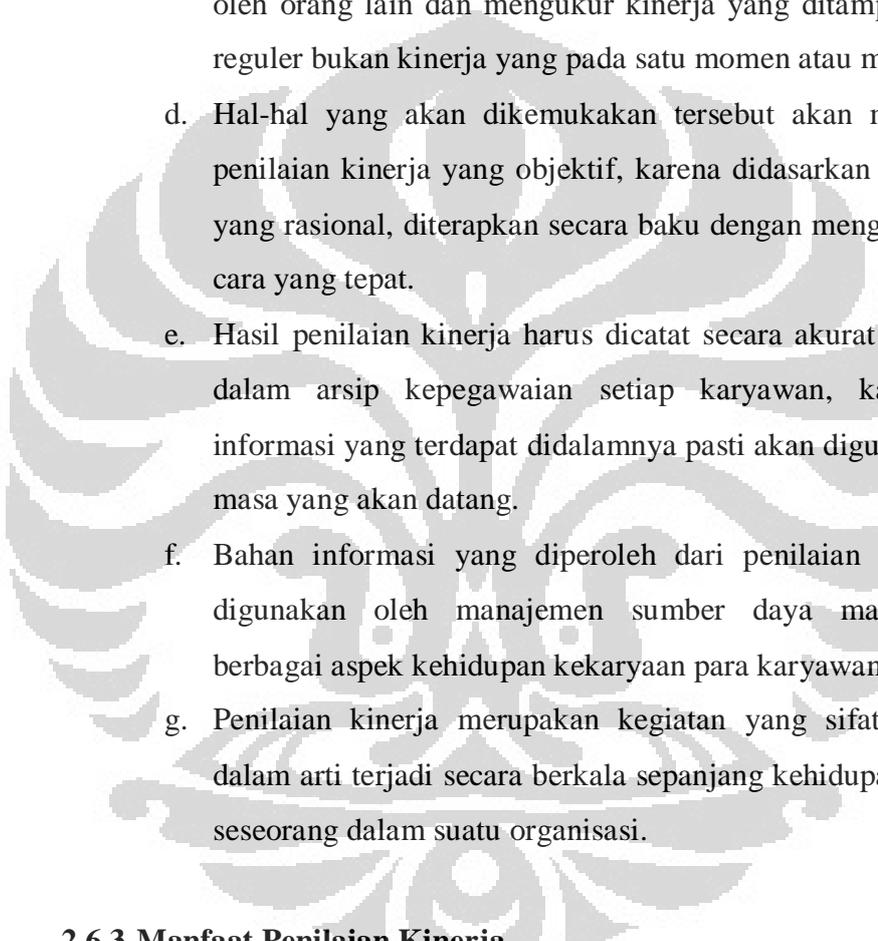
Menurut Notoatmodjo (2009), sistem penilaian kinerja dalam suatu organisasi mencakup beberapa elemen. Elemen pokok sistem penilaian kinerja ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran- ukuran kriteria tersebut dan pemberian umpan balik kepada karyawan dan pihak manajemen. Meskipun pihak manajemen yang merancang sistem penilaian kinerja, tetapi mereka yang melakukan penilaian kinerja pada umumnya merupakan atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan. Berikut ini adalah gambar elemen- elemen pokok dari sistem penilaian kinerja.



**Gambar 2.2 Elemen- elemen pokok sistem penilaian kinerja**

Selain itu menurut Sondang (2002), tujuh elemen kunci dalam suatu sistem penilaian kinerja. Manajemen sumber daya manusia adalah yang menyusun sistem penilaian kinerja yang berlaku bagi seluruh komponen organisasi. Sentralisasi penyusunan sistem ini penting karena harus diterapkan secara seragam dalam tubuh organisasi tanpa mengabaikan kekhasan berbagai komponen baik arti fungsi, kriteria, tolak ukur, dan jenis-jenis kelompok tenaga kerja yang terdapat didalamnya seperti kelompok manajerial, kelompok profesional dan kelompok pelaksana kegiatan teknis operasional. Berangkat dari pandangan ini, ketujuh elemen dimaksud ialah sebagai berikut :

- a. Yang menjadi sasaran penilaian adalah kinerja para karyawan, sehingga diperoleh informasi yang akurat tentang kinerja tersebut, apakah memuaskan atau tidak.

- 
- b. Standar kinerja. Standar kinerja itulah yang digunakan sebagai alat ukur. Karena itu, standar merupakan instrument perbandingan antara kinerja yang ditampilkan dan hasil yang dicapai.
  - c. Alat pengukur kinerja dengan ciri-cirinya yaitu, mudah digunakan, dapat dipercaya, menunjukkan perilaku yang kritikal baik yang sifatnya positif maupun negatif, dapat diverifikasikan oleh orang lain dan mengukur kinerja yang ditampilkan secara reguler bukan kinerja yang pada satu momen atau menonjol.
  - d. Hal-hal yang akan dikemukakan tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang objektif, karena didasarkan pada kriteria yang rasional, diterapkan secara baku dengan menggunakan tata cara yang tepat.
  - e. Hasil penilaian kinerja harus dicatat secara akurat dan lengkap dalam arsip kepegawaian setiap karyawan, karena bahan informasi yang terdapat didalamnya pasti akan digunakan lagi di masa yang akan datang.
  - f. Bahan informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja akan digunakan oleh manajemen sumber daya manusia untuk berbagai aspek kehidupan kekarayaan para karyawan.
  - g. Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang sifatnya siklikal, dalam arti terjadi secara berkala sepanjang kehidupan kekarayaan seseorang dalam suatu organisasi.

### **2.6.3 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Notoatmodjo (2009), manfaat penilaian kinerja dalam suatu organisasi antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Penilaian prestasi kerja

Dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia

dapat membetulkan kegiatan- kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

b. Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian kerja yang akurat, akan menjamin setiap karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan- keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

c. Kebutuhan- kebutuhan pelatihan pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan- karyawan yang kemampuannya rendah dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

d. Penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus, dan sebagainya.

e. Keputusan- keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik dan demosi untuk karyawan yang berprestasi kurang baik dan jelek. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

f. Kesalahan- kesalahan desain pekerjaan

Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilaian prestasi kerja ini dapat membantu mendiagnosis kesalahan- kesalahan desain kerja.

- g. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi
- Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan- penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi. Proses kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

Berikut ini adalah tambahan manfaat penilaian kinerja menurut

T. Hani Handoko (1996) :

- h. Perencanaan dan perkembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

- i. Ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana- rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

- j. Tantangan- tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah- masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

#### **2.6.4 Unsur- unsur yang dinilai**

Sebagaimana telah kita ketahui bahwa deskriptif pekerjaan formal sering kali berbeda dengan hal-hal yang sebenarnya diharapkan dari pekerjaan. Salah satu alasannya adalah bahwa uraian/deskripsi pekerjaan formal tersebut dirumuskan secara sentralisasi dan dibuat

untuk dapat diterapkan pada berbagai macam posisi. Manajemen tenaga kerja dan manajemen pemasaran (*marketing management*), misalnya dapat bekerja sama untuk membuat suatu uraian/deskripsi pekerjaan bagi seluruh wiraniaga organisasi. Dengan cara demikian, mereka dapat menciptakan seperangkat kriteria penilaian kinerja lebih baik. Akan tetapi, hal ini juga akan meniadakan harapan atas pekerjaan yang diciptakan secara sendiri-sendiri oleh manajemen lini pertama dari para wiraniaga.

Alasan lain sering kali terdapat perbedaan antara deskripsi pekerjaan formal dengan harapan sebenarnya dalam deskripsi pekerjaan itu. Deskripsi pekerjaan seringkali dirumuskan dalam istilah hukum dan tanpa menyebutkan caranya. “bertanggung jawab atas terpilihnya hubungan yang efektif dengan pelanggan organisasi” adalah bahasa yang khas. Hal ini meletakkan beban yang berat di atas pundak tenaga kerja yang diberikan beban dalam menyelesaikan pekerjaannya tersebut, tetapi tidak memberikan gambaran apa yang harus dilakukannya untuk memikul beban tersebut. Sebenarnya uraian/deskripsi pekerjaan sering tidak dapat dimengerti karena ada pada tingkat abstraksi yang terlalu tinggi.

Belum terdapat kesamaan antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya dalam menentukan unsur yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan manajemen/penyelia penilai. Hal ini disebabkan selain ada perbedaan yang diharapkan dari masing-masing organisasi, juga karena belum terdapat standar baku tentang unsur-unsur yang harus diadakan penilaian. Pada umumnya unsur-unsur yang harus diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja menurut Sastrohadiwiryo (2005) adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

a. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati

dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap organisasi sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi.

b. Prestasi kerja

Yang dimaksud prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kerja tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan tenaga kerja yang bersangkutan.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

d. Ketaatan

Yang dimaksud ketaatan adalah kesanggupan seseorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan organisasi maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tak tertulis.

e. Kejujuran

Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta

kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

f. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

g. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja dalam mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya.

h. Kepemimpinan

Yang dimaksud kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya khusus diperuntukan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan seluruh hirarki dalam organisasi.

### **2.6.5 Metode Penilaian Kinerja**

Agar penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara maksimal maka perlu diperlukan pengumpulan data, yaitu salah satunya dengan melakukan observasi. Menurut Wirawan (2009) dalam Fahmi (2011), Dalam rangka mengobservasi, penilai mengumpulkan data kinerja ternilai dan melakukan dokumentasi yang akurat, yaitu mencatat dalam buku kerjanya atau dalam instrumen khusus untuk mencatat hasil observasi.

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif.

Menurut Ricky W. Griffin dalam Fahmi (2011), dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

a. Metode objektif

Menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak, metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.

b. Metode pertimbangan

Metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki seseorang karyawan, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian rangking dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki rangking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seseorang ditempatkan dalam kelompok dengan rangking buruk maka otomatis rangkingnya juga tidak bagus.

Adapun menurut Wirawan (2009) dalam Fahmi (2011), penilaian kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif. Penilaian kinerja secara formatif adalah penilaian kinerja ketika karyawan sedang melakukan tugasnya, sedangkan sumatif adalah penilaian yang dilakukan pada akhir periode penilaian.

Secara khusus Ricky. W Griffin (2004) dalam Fahmi (2011), mengatakan bahwa suatu inovasi terkini dalam penilaian kinerja yang digunakan dalam banyak organisasi saat ini disebut timbal balik 360

derajat, manajer dievaluasi oleh setiap orang disekitar mereka- atasan mereka, rekan kerja mereka dan bawahan mereka. Dengan begitu artinya penilaian kinerja seorang manajer menjadi lebih maksimal karena dinilai dari berbagai sudut pandang. Jika dahulu yang menilai hanya atasan saja, maka saat ini penilaian juga datang dari bawahan. Sehingga diharapkan berbagai permasalahan bisa dicarikan solusinya.

**Tabel 2.1 Tanggung jawab yang umum dari penilaian kinerja**

Unit SDM	Penilai atau Manajer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merancang &amp; mempertahankan sistem</li> <li>• Membentuk sistem pelaporan yang formal</li> <li>• Memastikan bahwa laporan tadi tepat waktu</li> <li>• Melatih para penilai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umumnya menilai kinerja para karyawannya</li> <li>• Mempersiapkan dokumen penilaian yang resmi</li> <li>• Meninjau penilaian terhadap karyawan</li> </ul>

## 2.7 Evaluasi Kinerja

Berikut ini adalah pengertian evaluasi kinerja dalam Subekhi dan Jauhar (2012) :

- a. Menurut Kreithner dan Knicki, evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personal.
- b. Newstroom dan Davis, memandang sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka dan mencari cara memperbaikinya.
- c. Greenberg dan Baron, mengemukakan sebagai proses mengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil

keputusan tentang Sumber Daya Manusia. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, mutasi dan pemberhentian.

Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukkan keterampilan dan kompetensi pekerja yang ada sekarang ini kurang cukup sehingga dikembangkan program. Efektifitas pelatihan dan pengembangan diperhitungkan dengan mengukur seberapa baik pekerja yang berprestasi mengerjakan evaluasi kinerja. Evaluasi juga memenuhi kebutuhan umpan balik bagi pekerja tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya. Selanjutnya, evaluasi kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk mengalokasi reward. Keputusan tentang siapa yang mendapatkan kenaikan upah dan reward lain yang sering dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja.

Untuk mempertahankan hubungan antara kinerja dan motivasi ini, organisasi harus menyediakan beberapa hal diantaranya adalah :

- a. Evaluasi yang akurat, manajemen melatih mengembangkan sebuah sistem penilaian kinerja yang akurat untuk mengidentifikasi siapa-siapa yang menonjol, karyawan lemah dan pelaksanaan jelek.
- b. Imbalan kinerja, manajemen harus mengidentifikasikan imbalan organisasi yang terkait erat dengan level- level kinerja mau mengatakan kepada karyawan mengenai gaji, peningkatan tunjangan dan perubahan dalam jam kerja atau kondisi kerja.
- c. Umpan balik para penyelia, para penyelia mestilah memberikan umpan balik yang lengkap dan akurat kepada karyawan pada saat menilai kinerja mereka.

### **2.7.1 Sasaran Evaluasi Kinerja**

Menurut Kreither dan Knicki dalam Subekhi dan Jauhar (2012), Evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk :

- a. Administrasi penggajian.
- b. Umpan balik kinerja.
- c. Identifikasi kelemahan dan kelebihan individu.

- d. Mendokumentasi keputusan kepegawaian.
- e. Penghargaan terhadap kinerja individu.
- f. Mengidentifikasi kinerja buruk.
- g. Membantu mengidentifikasi tujuan.
- h. Menetapkan keputusan promosi.
- i. Memberhentikan pegawai.
- j. Mengevaluasi pencapaian tujuan.

Evaluasi dapat digunakan untuk kepentingan yang lebih luas, diantaranya adalah evaluasi pengukuran kinerja dan evaluasi hasil.

a. Evaluasi pengukuran kinerja

Evaluasi kinerja menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem *review* dan *coaching* telah berjalan dengan benar serta apakah metode yang dipergunakan dalam pengukuran kinerja sudah tepat dan dilakukan dengan benar oleh seorang penilai yang objektif.

Evaluasi terhadap pengukuran kinerja dilakukan untuk memperbaiki metode pengukuran kinerja di kemudian hari sehingga memberikan kesimpulan yang objektif bagi organisasi dan menimbulkan kepercayaan dari para pekerja.

b. Evaluasi hasil

Evaluasi terhadap hasil kinerja dapat dilakukan terhadap hasil kinerja organisasi, kelompok ataupun individu masing-masing pekerja. Evaluasi terhadap hasil kinerja organisasi dapat diketahui dari seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi telah dapat dicapai. Apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya dikemudian hari. Evaluasi terhadap pencapaian hasil juga dapat dipergunakan untuk menetapkan tujuan dan besaran sasaran dikemudian hari. Evaluasi terhadap hasil kerja kelompok dan memberikan indikasi apakah pelaksanaan kinerja yang dilakukan dalam kelompok dapat diselesaikan dan masalah apa yang dihadapi. Evaluasi terhadap kinerja dapat dijadikan referensi untuk

promosi jabatan, tanggung jawab yang lebih besar dan dapat pula dipergunakan untuk menentukan peringkat pekerja, penggajian, pemberian kompensasi, pemberian bonus dan sebagainya.

### 2.7.2 Metode Evaluasi Kinerja

Menurut Gordon C Anderson (1993) dalam Subekhi dan Jauhar (2012), ada beberapa metode yang bisa digunakan dalam evaluasi kinerja, yaitu :

- a. Peringkat atas dasar huruf dan angka (*Alphabetical/ numerical rating*).
- b. Peringkat yang dipaksakan, termasuk indikator peringkat yang dipaksakan (*Forced choice rating, including force choice rating indices*).
- c. Peringkat perilaku kepribadian (*Personal trait training*).
- d. Skala peringkat secara grafis (*Graphic rating scale*).
- e. Distribusi yang dipaksakan (*Forced distribution*).
- f. Peringkat (*Ranking*).
- g. Perbandingan berpasangan (*Paired comparison*).

Seperti yang dikemukakan oleh Mondy dan Noe dalam Mutiara S. Panggabean (2004) dalam Subekhi dan Jauhar (2012), metode evaluasi kinerja terdiri dari :

- a. Skala peringkat (*Rating scale*)
- b. Insiden kritis (*Critical incidents*)
- c. Esai (*Essay*)
- d. Standar kerja (*Work standard*)
- e. Peringkat (*Ranking*)
- f. Distribusi yang dipaksakan (*Forced distributian*)
- g. Pilihan yang dipaksakan dan laporan kinerja tertimbang (*Forced-choiced and weighted checklist performance report*)
- h. Skala jangkar perilaku (*Behaviorally anchored scale*)

- i. Pendekatan manajemen melalui sasaran (*Management by objectives*)

Menurut Wibowo (2007) dalam Subekhi dan Jauhar (2012), metode yang dapat digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja pada dasarnya sama dengan metode yang dipergunakan dalam mendapatkan umpan balik, melakukan penilaian dan *review*.

Pandangan Vecchio, Robbins, Kreitner dan Knicki dalam Subekhi dan Jauhar (2012), pada dasarnya sama dan bersifat saling melengkapi. Metode yang dapat dipergunakan adalah :

- a. Penilaian diri sendiri dari pekerja yang bersangkutan.
- b. Penilaian dari atasan langsung.
- c. Penilaian dari rekan sekerja.
- d. Penilaian dari bawahan langsung.
- e. Penilaian dari sumber lain seperti pelanggan, pemasok, komite para manajer, konsultan eksternal dan evaluasi 360 derajat.

Diantara berbagai metode evaluasi kinerja diatas, yang paling lengkap adalah metode 360 derajat karena dapat mencakup kelima metode lainnya diatas. Evaluasi kinerja organisasi pada umumnya dilakukan bersifat tahunan sehingga dapat memperoleh gambaran kinerja organisasi dalam satu tahun.

Menurut Robin dalam Subekhi dan Jauhar (2012), beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan individu adalah sebagai berikut :

- a. *Written Essays*

Teknik ini memberikan evaluasi kerja dengan cara mendeskripsikan apa yang menjadi penilaian terhadap kinerja individu, tim maupun organisasi.

- b. *Critical Incidents*

teknik ini mengevaluasi perilaku yang menjadi kunci dalam membuat perbedaan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dengan tidak efektif.

c. *Graphic Rating Scales*

Teknik ini merupakan metode evaluasi dimana evaluator memperingkat faktor kinerja dalam skala inkremental.

d. *Behaviorally Anchored Rating Scales*

Teknik ini merupakan pendekatan skala yang mengkombinasi elemen utama dari *critical incidents* dan *graphic rating scale*. Penilai memperingkat pekerja berdasarkan butir- butir sepanjang kontinum, tetapi titik- titiknya adalah contoh perilaku aktual pada pekerjaan tertentu daripada deskripsi umum atau sifat.

e. *Group Order Ranking*

Teknik ini merupakan metode evaluasi yang menempatkan pekerja dari terbaik ke terburuk.

f. *Individual Ranking*

Teknik ini merupakan metode evaluasi yang menyusun/ *rank order* pekerja dari terbaik ke terburuk

g. *Paired Comparison*

Teknik ini merupakan metode evaluasi yang membandingkan masing- masing pekerja dengan setiap pekerja lain dan menyusun peringkat berdasarkan pada jumlah nilai supervisor yang dicapai pekerja.

Agar suatu sistem evaluasi kinerja dapat berjalan efektif, menurut Peter Allan (1994) dalam Fahmi (2012) mengemukakan tiga belas persyaratan agar sistem kinerja dapat efektif.

- a. Sistem evaluasi kinerja harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari organisasi.
- b. Faktor- faktor penilaian harus subjektif dan sekonkret mungkin.
- c. Evaluasi kinerja harus bebas dari bias.
- d. Prosedur dan administrasi evaluasi kinerja harus seragam.
- e. Sistem evaluasi kinerja harus mudah untuk dioperasikan.
- f. Hasil sistem evaluasi kinerja harus dipakai untuk mengambil keputusan.

- g. Sistem evaluasi kinerja harus menyediakan suatu telaah atau proses naik banding.
- h. Sistem harus dapat diterima oleh para pemakai.
- i. Sistem evaluasi kinerja harus dapat dioperasikan secara ekonomis.
- j. Penilaian kinerja harus didokumentasikan.
- k. Penilai harus terlatih dan mempunyai kualifikasi untuk melaksanakan evaluasi kinerja.
- l. Sistem evaluasi kinerja harus menyediakan cara memonitor dan mengevaluasi pelaksanaannya.
- m. Manajemen puncak harus mendukung sistem evaluasi kinerja dengan jelas.

## 2.8 Umpan Balik

Menurut davis dan Mount dalam A. Dale Timpe (1992), *“Umpan balik memberikan informasi kepada individu kelayakan perilaku masa lalu dari segi kehadiran, akurasi atau kecukupan dari suatu tanggapan. Sistem umpan balik ini digunakan untuk penilaian- penilaian kinerja yang lebih baik serta daftar pertanyaan kepuasan umpan balik (Feedbac Questionnaire)”*

Memberikan umpan balik kepada para manajer tentang kualitas nilai kinerja mereka tampaknya mempunyai beberapa keuntungan. Pertama, hal ini relatif murah dan mudah dikembangkan serta dilaksanakan. Informasi tentang pendasaran umpan balik (formulir- formulir penilaian yang telah diisi) mudah didapat oleh semua organisasi yang mempunyai sistem penilaian kinerja formal. Kedua, umpan balik tersebut berdasarkan nilai-nilai yang dibuat oleh setiap manajer sebagai bagian dari proses penilaian kinerja formal. Hal ini memungkinkan umpan balik dapat dibuat untuk individu. Umpan balik ini juga lebih bermakna karena didasarkan pada penilaian- penilaian yang dibuat untuk organisasi daripada untuk tujuan-tujuan penelitian. Dan ketiga, umpan balik dapat memberi manajer suatu dasar untuk membandingkan penilaian- penilaian mereka dengan penilaian-

penilaian yang dibuat manajer lain. Jenis umpan balik informatif ini jarang sekali tersedia bagi para manajer. Sebagai akibatnya, hanya terdapat sedikit informasi yang dapat dievaluasi oleh manajer sampai sejauh mana pemurah atau ketatnya mereka sebagai penilai.

Model umpan balik yang diusulkan oleh Ilgen, Fisher dan Taylor (1979) dalam Timpe (1988) adalah mungkin untuk menanggulangi secara konstruktif masalah umpan balik dalam komunikasi karyawan. Umpan balik berarti informasi yang berhubungan dengan aspek- aspek kinerja kerja yang positif dan negatif. Model ini menerapkan umpan balik dengan lebih efektif kepada bawahan dalam upaya untuk meningkatkan pengaruh- pengaruh positifnya terhadap sikap dan perilaku.

## **2.9 Rekam Medis**

Pengertian rekam medis berdasarkan petunjuk teknis penyelenggaraan rekam medis/ *medical record* RS adalah keterangan baik yang tertulis maupun terekam tentang identitas, anamnesa, penentuan fisik laboratorium, diagnosa segala pelayanan dan tindakan medik yang diberikan kepada pasien dan pengobatan baik yang dirawat inap, rawat jalan maupun yang mendapatkan pelayanan gawat darurat.

Rekam medis mempunyai pengertian yang sangat luas, tidak hanya sekedar kegiatan pencacatan, akan tetapi mempunyai pengertian sebagai suatu sistem penyelenggaraan rekam medis. Penyelenggaraan rekam medis merupakan proses kegiatan yang dimulai pada saat diterimanya pasien di rumah sakit, diteruskan kegiatan pencacatan data medik pasien selama pasien itu mendapatkan pelayanan medik di rumah sakit dan dilanjutkan dengan penanganan berkas rekam medis yang meliputi penyelenggaraan penyimpanan serta pengeluaran berkas dari tempat penyimpanan untuk melayani permintaan atau peminjaman apabila dari pasien atau untuk keperluan lainnya.

Tujuan rekam media adalah untuk menunjang tercapainya tertib administrasi dalam rangka upaya peningkatan pelayanan kesehatan di rumah sakit. Tanpa didukung suatu sistem pengelolaan rekam medis yang baik da

benar, mustahil tertib administrasi rumah sakit akan berhasil sebagaimana dengan apa yang diharapkan. Sedangkan tertib administrasi merupakan salah satu faktor yang menentukan didalam upaya pelayanan kesehatan.

Adapun kegunaan rekam medis yang dilihat dari beberapa aspek antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Aspek administrasi, rekam medis mempunyai arti administrasi karena isinya menyangkut tindakan berdasarkan wewenang dan tanggung jawab bagi tenaga kesehatan.
- b. Aspek medis, rekam medis mempunyai nilai medis karena catatan tersebut dipakai sebagai dasar merencanakan pengobatan dan perawatan yang akan diberikan.
- c. Aspek hukum, rekam medis mempunyai nilai hukum karena isinya menyangkut masalah adanya jaminan kepastian hukum atas dasar keadilan dalam usaha untuk menegakkan hukum serta bukti untuk menegakkan keadilan.
- d. Aspek keuangan, rekam medis dapat menjadi bahan untuk menetapkan pembayaran biaya pelayanan kesehatan.
- e. Aspek penelitian, rekam medis mempunyai nilai penelitian karena mengandung data atau informasi sebagai aspek penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan di bidang kesehatan.
- f. Aspek pendidikan, rekam medis mempunyai nilai pendidikan karena menyangkut data informasi tentang perkembangan kronologis pelayanan medik terhadap pasien yang dapat dipelajari.
- g. Aspek dokumentasi, rekam medis mempunyai nilai dokumentasi karena merupakan sumber yang harus didokumentasikan yang dipakai sebagai bahan pertanggungjawaban dan laporan.

## **2.10 Unit Rekam Medis**

Untuk mendapatkan rekam medis yang baik dan bermutu, maka perlu juga suatu unit rekam medis yang mumpuni. Keahlian dan pemahaman tentang rekam medis harus dimiliki oleh pegawai dalam unit rekam medis. Adapun Fungsi dari unit rekam medis tersebut antara lain adalah :

- a. Pendaftaran (*admission*).
- b. Melaksanakan identifikasi pasien.
- c. Menyediakan rekam medis untuk pelayanan pasien atau penggunaan yang lainnya.
- d. Pengkodean penyakit (*coding*).
- e. Melakukan pengkodean terhadap diagnosa pasien dengan menggunakan ICD-X.
- f. Pengarsipan rekam medis (*filig*).
- g. Menyimpan, mengambil, dan memelihara berkas rekam medis.
- h. Penataan dan pengurutan (*assembling*).
- i. Menganalisa kelengkapan berkas rekam medis serta menata dan mengurutkan formulir-formulir dalam berkas rekam medis sehingga siap digunakan setiap saat.
- j. Pelaporan (*reporting*).
- k. Membuat dan menyajikan laporan-laporan internal dan eksternal rumah sakit secara periodik (harian, mingguan, bulanan, triwulanan, semester, dan tahunan).
- l. Menjaga masalah *medico-legal* yang berhubungan dengan pelepasan informasi pasien dan masalah hukum lainnya. Termasuk di dalamnya pembuatan Surat Keterangan Medis untuk keperluan asuransi atau keperluan yang lainnya.

## 2.11 Pegawai Rekam Medis

Pegawai rekam medis merupakan aspek utama dalam sistem penyelenggaraan rekam medis di sebuah rumah sakit. Pegawai rekam medis mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dalam menjaga keutuhan sebuah rekam medis. Pegawai rekam medis diharapkan benar-benar mengetahui seluk beluk dari rekam medis secara luas dan mendalam.

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 377/MENKES/SK/III/2007 tentang Standar Profesi Pegawai Medis, bahwa ada 2 kategori kompetensi yang harus dimiliki pegawai medis dan informasi kesehatan. Kategori tersebut adalah kompetensi pokok dan kompetensi

pendukung yang kedua-duanya harus dimiliki oleh seorang pegawai medis dan informasi kesehatan untuk menjalankan tugas di sarana pelayanan kesehatan.

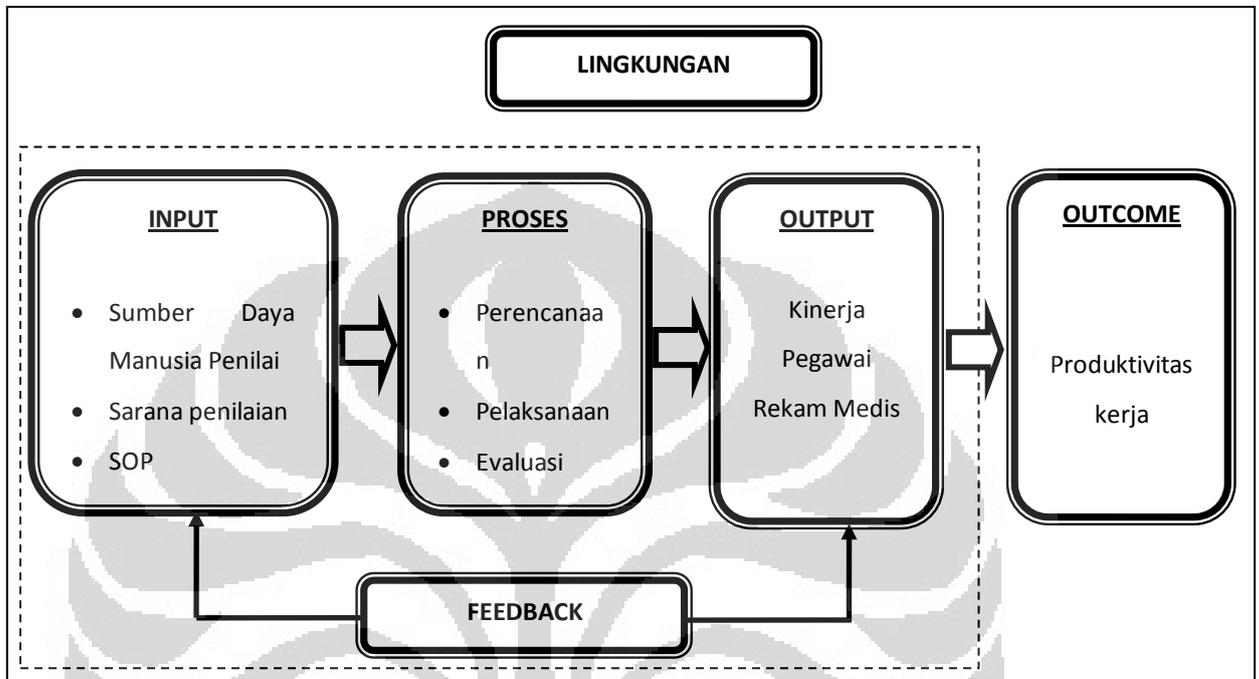
Kompetensi pegawai medis dan informasi kesehatan merupakan pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki oleh seorang profesi pegawai medis dan informasi kesehatan dalam melakukan tanggungjawab diberbagai tatanan pelayanan kesehatan. Seorang pegawai medis dan informasi kesehatan harus mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang merupakan kompetensi dari profesinya. Kompetensi pokok merupakan kompetensi mutlak yang harus dimiliki oleh profesi pegawai medis. Sedangkan kompetensi pendukung merupakan Kemampuan yang harus dimiliki sebagai pengembangan pengetahuan dan keterampilan dasar untuk mendukung tugas. Artinya bahwa seorang profesi pegawai medis harus menguasai kompetensi pokok yang telah ditetapkan oleh organisasi profesi untuk menjalankan kegiatan rekam medis dan informasi kesehatan. Selain itu juga harus menguasai kompetensi pendukung sebagai pengembangan dari kompetensi dasar.

Di bawah ini merupakan 2 kategori kompetensi yang harus dimiliki profesi pegawai medis dan informasi kesehatan, yaitu:

- a. Kompetensi pokok, meliputi :
  - Klasifikasi & Kodifikasi Penyakit, Masalah-masalah Yang Berkaitan Dengan Kesehatan dan Tindakan Medis.
  - Aspek Hukum & Etika Profesi.
  - Manajemen Rekam Medis & Informasi Kesehatan.
  - Menjaga Mutu Rekam Medis.
  - Statistik Kesehatan.
- b. Kompetensi pendukung, meliputi :  
Manajemen Unit Kerja Rekam Medis dan Kemitraan Profesi.

## BAB III KERANGKA KONSEP

### 3.1 Kerangka Pikir Penelitian



**Gambar 3.1 Kerangka Pikir Penelitian**

Keterangan



: Area penelitian

Kerangka pikir penelitian di atas merupakan kerangka yang digunakan untuk penelitian mengenai gambaran manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012. Sesuai dengan latar belakang dan tujuan penelitian yang telah disebutkan pada bab sebelumnya, penelitian ini diarahkan untuk mendapatkan gambaran mengenai manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis dengan menggunakan pendekatan sistem yang terdiri dari *input*, *proses*, *output* dan umpan balik.

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah variabel *input* yang terdiri dari sumber daya manusia, sarana penilaian, Standar Operasional Prosedur (SOP) dan kebijakan. Variabel selanjutnya adalah variabel proses yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kinerja. Kedua variabel tersebut merupakan rangkaian upaya untuk mendapatkan suatu *output* berupa kinerja pegawai rekam medis dan *feedback* yang diberikan dari hasil evaluasi kinerja pegawai kepada pihak manajemen dan pegawai rekam medis juga merupakan bagian dari penelitian ini. Keseluruhan sistem diatas merupakan gambaran manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis. Adapun *outcome* yang diberikan dari output ini adalah produktivitas kerja pegawai rekam medis di Rumah Sakit Umum Daerah Budhi Asih Jakarta Tahun 2012.

### 3.2 Definisi Operasional

#### Variabel Input

##### a. Sumber Daya Manusia Penilai

Definisi : Sumber daya manusia yang bertanggung jawab dan melaksanakan penilaian kinerja dan evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih.

Sumber Informasi : Informan

Cara pengambilan informasi : Wawancara mendalam

##### b. Sarana Penilaian

Definisi : Formulir penilaian yang digunakan oleh SDM penilai untuk melakukan penilaian kinerja pegawai rekam medis.

Sumber Informasi : Informan

Cara pengambilan informasi : 

- Wawancara mendalam
- Telaah Dokumen

### c. Standar Operasional Prosedur

Definisi : Pedoman teknis yang digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja pegawai rekam medis yang digunakan oleh SDM Penilai.

Sumber Informasi : Informan

Cara pengambilan informasi : 

- Wawancara mendalam
- Telaah Dokumen

### d. Kebijakan

Definisi : Peraturan yang dibuat oleh rumah sakit yang digunakan sebagai alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai di RSUD Budhi Asih.

Sumber Informasi : Informan

Cara pengambilan informasi : 

- Wawancara mendalam
- Telaah Dokumen

### Variabel Proses

#### a. Perencanaan

Definisi : Rencana pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja dan evaluasi kinerja yang dibuat oleh SDM penilai.

Sumber Informasi : Informan

Cara pengambilan informasi : Wawancara mendalam

#### b. Pelaksanaan

Definisi : Kegiatan penilaian kinerja yang

dilakukan oleh SDM penilai kepada pegawai rekam medis sebagai subjek penilaian Di RSUD Budhi Asih.

Sumber Informasi : Informan  
Cara pengambilan informasi : Wawancara mendalam

**c. Evaluasi Kinerja**

Definisi : Kegiatan mengevaluasi hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh SDM penilai di RSUD Budhi Asih yang dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen RS.

Sumber Informasi : Informan  
Cara pengambilan informasi : Wawancara mendalam

**Variabel Output**

**Kinerja pegawai rekam medis**

Definisi : Gambaran evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih.

Sumber Informasi : Informan  
Cara pengambilan informasi : Telaah Dokumen

**Feedback**

Definisi : Umpan balik yang diberikan kepada pegawai rekam medis terkait dengan hasil evaluasi kinerja pegawai yang dilakukan oleh pihak manajemen.

Sumber Informasi : Informan  
Cara pengambilan informasi : Wawancara mendalam

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode observasi, wawancara mendalam (*depth interview*) dan telaah dokumen. Menurut Strauss dan Corbin (1997), penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran). Sedangkan metode penelitian deskriptif digunakan untuk melihat gambaran fenomena yang terjadi di dalam suatu populasi tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih Jakarta tahun 2012.

#### **4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Budhi Asih yang berlokasi di Jalan Dewi Sartika Cawang 111/200 Jakarta Timur, khususnya di unit rekam medis pada bulan Mei 2012.

#### **4.3 Informan Penelitian**

Untuk mendapatkan informasi mengenai masing-masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini maka informan yang dipilih harus sesuai dengan prinsip yang berlaku, diantaranya adalah :

a. Kesesuaian (*Appropriateness*)

Informan dipilih berdasarkan pengetahuan yang dimiliki berkaitan dengan topik penelitian.

b. Kecukupan (*Adequacy*)

Informan dipilih berdasarkan kriteria yang berhubungan dengan topik penelitian, seperti jabatan dan masa kerja informan di unit kerja yang bersangkutan.

Berdasarkan prinsip di atas, informan dalam penelitian ini berjumlah 5 orang yang terdiri dari:

- a. Kepala Satuan Pelaksana Kepegawaian
- b. Kepala Instalasi Rekam Medis
- c. PJ Penerimaan Pasien
- d. PJ Pengolahan Data
- e. PJ Pelaporan Rekam Medis

#### **4.4 Metode Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data Primer

Data primer adalah data yang secara langsung diambil dari objek/subjek penelitian oleh peneliti. Dalam penelitian ini data primer yang peneliti gunakan diperoleh dari hasil wawancara mendalam (*depth interview*) dengan menggunakan pedoman wawancara mendalam terhadap informan penelitian untuk mendapatkan informasi mengenai gambaran manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih Jakarta.

- b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan melalui studi kepustakaan dengan cara mempelajari literatur, artikel dan sumber lain, untuk mendapatkan teori terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan.

#### **4.5 Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan gambaran manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih Tahun 2012 adalah sebagai berikut :

- a. Peneliti sendiri sebagai instrumen utama
- b. Alat perekam suara
- c. Pedoman wawancara mendalam

- d. Daftar *checklist*

#### 4.6 Validitas Data

Untuk menjaga keabsahan data pada penelitian kualitatif, perlu dilakukan beberapa uji validitas yang disebut dengan triangulasi. Triangulasi yang ada meliputi triangulasi sumber, triangulasi metode dan triangulasi data. Dalam penelitian ini triangulasi yang digunakan adalah:

- a. Triangulasi Sumber

Dilakukan dengan *cross check* data yang telah didapatkan dengan data yang ada pada sumber lain, dalam hal ini dilakukan perbandingan data yang ada dengan mengulang informasi dari informan yang satu ke informan yang lain.

- b. Triangulasi Metode

Dilakukan dengan menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data. Dalam penelitian ini selain menggunakan wawancara mendalam juga ditunjang dengan hasil telaah dokumen.

- c. Triangulasi Data

Dilakukan analisis data dengan membuat kesimpulan dan meminta *feedback* dari informan agar data/informasi yang didapat lebih akurat.

#### 4.7 Pengolahan dan penyajian data

Pengolahan data yang dilakukan oleh penulis dibagi melalui beberapa tahap yaitu sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan data dari semua sumber, baik data primer maupun data sekunder sebagai data mentah.
- b. Penulis melakukan transkrip hasil wawancara mendalam setelah wawancara selesai dilakukan ke dalam kelompok variabel yang diteliti.
- c. Melakukan analisis data berupa pembahasan yang dilakukan dengan membandingkan hasil yang diperoleh dengan kepustakaan yang terkait dengan variabel yang diteliti.

## **BAB V**

### **GAMBARAN UMUM RSUD BUDHI ASIH**

#### **5.1 Sejarah Rumah Sakit**

Berdasarkan buku profil rumah sakit RSUD Budhi Asih, Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Budhi Asih mulanya adalah sebuah poliklinik yang bernama Panti Karya Taman Harapan yang didirikan pada tahun 1946 yang dipimpin oleh seorang dokter yang bernama dr. Tan Tjong Day. Panti Karya Taman Harapan ini hanya memberikan pelayanan kepada warga miskin, terlantar dan tuna wisma yang berada disekitar kota Jakarta di bawah dinas sosial.

Pada tahun 1962 panti karya taman harapan ini mendapatkan dana pembangunan dari Menteri Sosial RI saat itu yaitu H.M Moeljadi Djojomartono untuk membangun gedung baru. Melalui dana tersebut panti karya taman harapan berkembang menjadi sebuah rumah sakit dengan kapasitas 60 tempat tidur dibawah pengelolaan Dinas Sosial DKI Jakarta yang diberi nama Rumah Sakit Sosial Budhi Asih.

Pada tanggal 5 Januari 1989, dengan turunnya SK Gubernur Propinsi DKI Jakarta No.44 tahun 1989 yang berisi tentang susunan organisasi dan tata kerja RSUD Budhi Asih kota Jakarta maka diresmikanlah Rumah Sakit Sosial Budhi Asih menjadi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Propinsi DKI Jakarta. Beberapa tahun kemudian, tepatnya pada tahun 1997 RSUD Budhi Asih resmi menjadi Rumah Sakit Umum Daerah sebagai unit Swadana Daerah.

Dengan terbitnya UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (PBN) dan PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan layanan Umum (PPK- BLU) dan berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Propinsi DKI Jakarta Nomor 2092/2006 tentang penetapan Rumah Sakit Umum Daerah Budhi Asih sebagai Unit Kerja Dinas Kesehatan Propinsi DKI Jakarta yang menerapkan pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah secara penuh, maka RSUD Budhi

Asih berubah menjadi Rumah Sakit Pemerintah yang menerapkan PPK-BLUD.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 434/Menkes/SK/IV/2007 tanggal 10 April 2007, RSUD Budhi Asih telah berubah menjadi Rumah Sakit Umum daerah Tipe B Non Pendidikan yang juga merupakan UPT Dinas Kesehatan Propinsi DKI Jakarta. Kini berdasarkan SK Menkes Nomor YM.02.04.3.2.3384 memberikan izin penyelenggaraan RSUD dengan nama “Rumah Sakit Umum Daerah Budhi Asih”.

## **5.2 Visi, misi, tujuan, nilai dasar, falsafah, moto dan logo rumah sakit**

### **5.2.1 Visi Rumah Sakit**

Visi dari RSUD Budhi Asih adalah ”*Pelayanan yang berkualitas dan menyenangkan bagi semua.*”

### **5.2.2 Misi Rumah Sakit**

Misi dari RSUD Budhi Asih diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Menyelenggarakan Pelayanan Kesehatan paripurna dan responsif.
- b. Menciptakan kualitas kerja baik.
- c. Memberikan pelayanan yang didukung dengan kemampuan *customer service* yang handal.
- d. Menjadi pusat pendidikan dan pengembangan pelayanan kesehatan di Jakarta.

### **5.2.3 Tujuan Rumah Sakit**

Tujuan dari RSUD Budhi Asih adalah sebagai berikut :

- a. Menjadikan RSUD Budhi Asih sebagai rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas.
- b. Menjadikan sistem remunerasi yang mendorong produktivitas kerja.

- c. Menjadikan RSUD Budhi Asih sebagai tempat pendidikan dan pelatihan di bidang kesehatan.

#### 5.2.4 Nilai- Nilai

Nilai- nilai yang ada pada RSUD Budhi Asih adalah :

- a. Mengenal dan melayani pelanggan melampaui harapan mereka.
- b. Disiplin tinggi didukung dengan saling menghargai.
- c. Komitmen tinggi berdasarkan kebersamaan *ownership*.

#### 5.2.5 Falsafah

RSUD Budhi Asih memiliki falsafah yaitu *Health for All*, yang berarti memberikan pelayanan kesehatan kepada semua lapisan masyarakat dengan penuh rasa kekeluargaan, sehingga pasien merasa puas dengan pelayanan yang telah diberikan.

#### 5.2.6 Moto

Motto yang dimiliki oleh RSUD Budhi Asih adalah C A R E, yaitu :

C	: <i>Competencies</i>	R	: <i>Reliable &amp; Responsive</i>
A	: <i>Accurate</i>	E	: <i>Emphaty</i>

#### 5.2.7 Logo

Logo dari RSUD Budhi Asih adalah sebagai berikut :



**Gambar 5.1 Logo RSUD Budhi Asih**

### **5.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas**

Berdasarkan Peraturan Gubernur (PerGub 73 tahun 2009), Susunan organisasi di RSUD Budhi Asih dikepalai oleh seorang Direktur yang dibantu oleh 2 (dua) Wakil Direktur (Wadir), yaitu Wadir Pelayanan dan Wadir Keuangan & Umum. Wadir Pelayanan membawahi tiga bidang pelayanan yaitu Bidang Pelayanan Medis, Bidang Pelayanan Penunjang Medis dan Bidang Pelayanan Keperawatan. Sedangkan Wadir Keuangan dan umum juga membawahi tiga bagian yaitu Bagian Umum dan Pemasaran, Bagian Sumber Daya Manusia dan Bagian Keuangan dan Perencanaan.

Untuk lebih jelasnya, bagan struktur organisasi dan uraian tugas RSUD Budhi Asih dapat dilihat pada lampiran 1.

### **5.4 Sumber Daya Manusia RSUD Budhi Asih**

Berdasarkan daftar rekapitulasi pegawai RSUD Budhi Asih pada bulan Januari 2012, RSUD Budhi Asih memiliki pegawai sebanyak 617 orang, yang terdiri dari berbagai macam latar belakang pendidikan. Selain itu juga memiliki status kepegawaian yang berbeda-beda seperti PNS, CPNS, Non PNS, Non Organik/ Magang, Kontrak 1 tahun ke 2, Kontrak 1 tahun, Masa Percobaan 3 bulan dan THL.

Daftar Rekapitulasi pegawai RSUD Budhi Asih pada bulan Januari 2012 menurut jenis dan jumlah tenaga adalah sebagai berikut :

**Tabel 5.1 Jenis dan Jumlah Tenaga Medis Manajemen  
RSUD Budhi Asih Per Januari 2012**

	JENIS TENAGA	JANUARI 2012							T H L	
		PNS	CPNS	NON PNS	Non Organik Magang	Kont 1 th II	Kont 1 th I	Masa Percobaan 3 bln		
1	Dokter Umum + MARS	2	(dr. Iva D, MARS & dr. Rita A, MARS)							
2	Dokter Umum	2	(dr. Azmy R & dr. Arman Mulia)							
3	Dokter Spes + Magister	1	(Direktur)							
4	Dokter gigi + MARS	1	(Drg. Endah P, MARS)							
5	Dokter Gigi	1	(Drg Anak Agung Ayu Artiningsih)							
6	S1 Keperawatan + NERS	1	(Ns Udur Helmina S, Skep)							
7	S2 Mag. Hukum	1	(Adrian Sutedi, SH, MH)							
<b>SUB TOTAL :</b>		<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Sumber : Satuan Pelaksana Kepegawaian Tahun 2012



**Tabel 5.2 Jenis dan Jumlah Tenaga Medis Dokter Poli  
RSUD Budhi Asih Per Januari 2012**

No	JENIS TENAGA	JANUARI 2012							
		PNS	CPNS	Non PNS	Non Organik Magang	Kont 1th ke 2	Kont 1th ke 1	Masa Percobaan 3 bln	T H L
1	Dokter Umum + MARS	2							
2	Dokter Umum	0	1	1	10				
3	Dokter Spes + Magister	0		1					
4	Dokter Spes. Gizi Klinik	1							
5	Dokter Spes. Patologi Klinis	1							
6	Dokter Spes. Kebidanan	3							
7	Dokter Spes. Bedah	3							
8	Dokter Spes. Penyakit Dalam	4							
9	Dokter Spes. Anak	3						1	
10	Dokter Spes. Mata	3		1	1				
11	Dokter Spes. THT	2							
12	Dokter Spes. Paru	2							
13	Dokter Spes. Kulit & Kelamin	2							
14	Dokter Spes. Jantung & Pembuluh	1							
15	Dokter Spes. Anestesi	2							
16	Dokter Spes. Syaraf	2							
17	Dokter Spes. Bedah Syaraf	0		1					
18	Dokter Spes. Bedah Orthopaedi	1		1					
19	Dokter Spes. Urologi			1					
20	Dokter Spes. Radiologi	1							
21	Dokter Spes. Rehab Medik	1							
22	Dokter Spes. Kedokteran Olah Raga	1							
23	Dokter Gigi + Spes. Orthodontie	1							
24	Dokter Gigi + MKes	1							
25	Dokter Gigi	0							
<b>SUB TOTAL :</b>		<b>37</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Sumber : Satuan Pelaksana Kepegawaian Tahun 2012

**Tabel 5.3 Jenis dan Jumlah Tenaga Paramedis Keperawatan  
RSUD Budhi Asih Per Januari 2012**

No	JENIS TENAGA	JANUARI 2012							
		PNS	CPNS	Non PNS	Non Organik Magang	Kont 1th ke 2	Kont 1th ke 1	Kont Percobaan 3 bln	T H L
1	Nurse + S.kep	4							
2	S1 KePerawatan	2				4			
3	DIV KePerawatan	2							
4	D3 KePerawatan	86	35	57		13	16	6	
5	SPK	3	1	2					
6	D3 Anestesi	3							
7	DIV Kebidanan	1							
8	D3 Kebidanan	15	3	2		4			
9	SPRG	1							
<b>SUB TOTAL :</b>		<b>117</b>	<b>39</b>	<b>61</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

Sumber : Satuan Pelaksana Kepegawaian Tahun 2012

**Tabel 5.4 Jenis dan Jumlah Tenaga Paramedis Non Keperawatan  
RSUD Budhi Asih Per Januari 2012**

No	JENIS TENAGA	JANUARI 2012							
		PNS	CPNS	Non PNS	Non Organik Magang	Kont 1th ke 2	Kont 1th ke 1	Kont Percobaan 3 bln	T H L
1	S2 Farmasi Klinik	2							
2	S1 SKM + MARS	1							
3	S1 Apoteker	2	1						
4	S1 Kesehatan Masyarakat	5		1		2			
5	S1 Gizi	1							
6	S1 Teknik Kimia	1							
7	D4 Gizi	1							
8	D3 Rekam Medis	1		4					
9	D3 Refraksionis	2							
10	D3 Radiologi	6	1			1		2	
11	D3 Analisis Kesehatan	4		5		2	2	1	
12	D3 Fisioterapi		2	2		1			
13	D3 Terapi Wicara						1		
14	D3 Terapi Okupasi						1		
15	D3 Farmasi	1		3			2		
16	D3 Teknik Elektromedik	1	1						
17	D3 Gizi	3		2			1		
18	D3 Tekniker Gigi	1							
19	D3 Kesehatan Gigi								
20	SAA / SMF	3		19		1	4		
21	SMAK	3	2	2					
22	SPAG	1							
23	SMK Boga/ SMKK			11		1	2		
<b>SUB TOTAL:</b>		<b>39</b>	<b>7</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

Sumber : Satuan Pelaksana Kepegawaian Tahun 2012

**Tabel 5.5 Jenis dan Jumlah Tenaga Non Medis  
RSUD Budhi Asih Per Januari 2012**

No	JENIS TENAGA	JANUARI 2012							
		PNS	CPNS	Non PNS	Non Organik Magang	Kont 1th ke 2	Kont 1th ke 1	Kont Percobaan 3 bln	T H L
1	S1 Administrasi / Sosial	5		3					
2	S1 Hukum Perdata	1		1					
3	S1 Pendidikan	1		1					
4	S1 Ekonomi Manajemen	2		2			1		
5	S1 Manajemen Informatika			2		1			
6	S1 Manajemen RS					1			
7	S1 Kebijakan Fiskal								
8	S1 Akuntansi	1		1					
9	S1 Komunikasi					1			
10	S1 Humas & Humaniora					1			
11	D3 Akuntansi	1		6					
12	D3 Keuangan & Perbankan			3					
13	D3 Manaj Inform / Teknik Komputer	1		4					
14	D3 Perumahan			16					
15	D3 K3		1						
16	D3 Adm Perkantoran & Sekretaris	2							
17	D3 Perhotelan			2					
18	D1 Komputer Akuntansi			1					
19	D1 Perhotelan			2					
20	D1 Manajemen Informatika			2					
21	SMA + Pekarya Kesehatan	11							
22	SMU	4		29		16	1		
23	SMK					3			
24	SMEA	4							
25	STM	0		13					
26	SMP	2		11					
27	SD	1		8					
28	Non Ijazah			4					
<b>SUB TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>1</b>	<b>111</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Sumber : Satuan Pelaksana Kepegawaian Tahun 2012

**Tabel 5.6 Jumlah Tenaga Menurut Status Kepegawaian  
RSUD Budhi Asih Per Januari 2012**

<b>NO.</b>	<b>STATUS KEPEGAWAIAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	PNS	238
2	CPNS	48
3	Non PNS	227
4	Non Organik/Magang	11
5	Kontrak 1 tahun ke II	52
6	Kontrak 1 tahun ke I	29
7	Masa Percobaan 3 bulan	12
8	THL	0
<b>TOTAL</b>		<b>621</b>

Sumber : Satuan Pelaksana Kepegawaian Tahun 2012

### **5.5 Fasilitas Rumah Sakit**

RSUD Budhi Asih selalu berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara optimal, hal tersebut didukung oleh fasilitas pelayanan dan peralatan canggih yang memadai, hal tersebut bertujuan agar semua kebutuhan pasien dapat terpenuhi dan menciptakan kepuasan pasien sehingga loyalitas pasien pun bisa didapat oleh rumah sakit. Berikut ini adalah fasilitas pelayanan kesehatan dan fasilitas peralatan canggih yang tersedia di RSUD Budhi Asih:

**Tabel 5.7 Fasilitas Pelayanan RSUD Budhi Asih**

No.	Fasilitas	Keterangan	
1	Poliklinik Spesialis	1. Sp. Anak	7. Sp. Penyakit Dalam
		2. Sp. Bedah	8. Sp. Mata
		3. Sp. Kebidanan	9. Sp. THT
		4. Sp. Orthopedi	10. Sp. Rehabilitasi Medik
		5. Sp. Jantung	11. Sp. Kulit & Kelamin
		6. Sp. Syaraf	12. Sp. Paru
2	Poliklinik Sub Spesialis	1. Bedah Urologi	3. Bedah Orthopedi
		2. Bedah Syaraf	
3	Rawat Inap	Total 270 TT dengan Perincian :	
		1. Kelas VIP	: 8 TT
		2. Kelas I	: 14 TT
		3. Kelas II	: 43 TT
		4. Kelas III	: 187 TT
		5. Non Kelas/Perinatologi/HCU	: 18 TT
4	Bedah Sentral	6 Kamar OPerasi (24 jam)	
5	Penunjang Medis, Non Medis dan Diagnostik	1. Instalasi Laboratorium (24 jam)	
		2. Instalasi Radiologi (24 jam)	
		3. Instalasi Farmasi (24 jam)	
		4. Instalasi Elektromedik	
		5. Instalasi Rehabilitasi Medik	
		6. Instalasi Patologi Klinik	
		7. Instalasi CSSD	
		8. Instalasi Gizi	
		9. Instalasi Laundry	
		10. Instalasi Elektro Diagnostik dan Terapi Alternatif (EDTA)	
		11. Instalasi Gas Medik dan Kamar Jenazah	
		12. Instalasi Pelayanan Pasien Pihak III	
		13. Instalasi Sistem Informasi Rumah Sakit	
6	IGD	24 jam	
7	Ambulance	24jam	

Sumber: Bagian Pelayanan Medis RSUD Budhi Asih

**Tabel 5.8 Fasilitas Peralatan Canggih yang tersedia di RSUD Budhi Asih**

No.	Nama Alat	Manfaat
1.	Ozon therapy	Ganggren diabetes, pasca stroke, awet muda
2.	Laser kulit	Kosmetik, tanda lahir, dan lainnya
3.	C-Arm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operasi kepala/craniotomy, kasus-kasus kelainan otak (stercotatik neurosurgery)</li> <li>• Diagnostik urologi dan kepala</li> </ul>
4.	Laser urologi	Pemecah batu ginjal
5.	Phaco	Operasi mata microinvasive
6.	Double puncture laparoscopy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostik dan therapy tumor intra abdomen</li> <li>• Diagnostik dan therapy infertilitas</li> </ul>
7.	Endoscopy	Diagnostik kelainan lambung dan usus halus
8.	Bronchoscopy	Diagnostik bronchus dan ekstraksi benda asing
9.	USG berwarna/Fetal Doppler	Diagnostik kebidanan, penyakit dalam, dan kelainan jantung
10.	EMG	Diagnostik kelainan otot
11.	EKG	Diagnostik kelainan rekam jantung
12.	EEG	Diagnostik kelaianan fungsi otak

Sumber: Renstra RSUD Budhi Asih 2008-2012

## 5.6 Kinerja Rumah Sakit

Untuk mengetahui kinerja rumah sakit dapat dilihat dari indikator-indikator kegiatan pelayanan rumah sakit. Berikut adalah beberapa indikator kinerja yang ada di rumah sakit, yaitu:

### a. *Bed Occupancy Rate (BOR)*

Persentase pemakaian tempat tidur pada satu waktu tertentu yang berguna untuk memberi gambaran tingkat pemanfaatan tempat tidur pada suatu rumah sakit.

b. *Average Length Of Stay (ALOS)*

Rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini di samping memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan.

c. *Turn Over Interval (TOI)*,

Rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dan terisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur.

d. *Bed Turn Over (BTO)*

Frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu Periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Indikator ini memeberikan gambaran tingkat efisiensi dari pemakaian tempat tidur.

e. *Net Death Rate (NDR)*

Angka pasien meninggal lebih dari 48 jam setelah dirawat untuk setiap 1000 pasien keluar. Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayanan pada rumah sakit.

f. *Gross Death Rate (GDR)*

Angka kematian umum untuk setiap 1000 pasien keluar. Indikator ini untuk mengetahui mutu pelayanan atau Perawatan di rumah sakit.

g. Prosentase kematian kurang dari 48 jam

Prosentase kematian kurang dari 48 jam yaitu untuk mengetahui mutu pelayanan/ Perawatan rumah sakit

h. Prosentase kematian lebih dari 48 jam

Prosentase kematian kurang dari 48 jam yaitu untuk mengetahui mutu pelayanan/Perawatan rumah sakit

Berikut ini adalah indikator kinerja pelayanan RSUD Budhi Asih selama Periode tiga tahun terakhir.

**Tabel 5.9 Kinerja RSUD Budhi Asih Periode 2009-2011**

No	Keterangan	Tahun 2009	Tahun 2010	Tahun 2011
1	BOR	76,2	65	60
2	ALOS	4,4	4	4
3	TOI	1,4	2	3
4	BTO	60,1	53	48
5	Jumlah Pasien Masuk	13.402	14.387	13.100
6	Jumlah Pasien Keluar	13.404	14.354	13.144
7	Jumlah Kematian	662	735	950
8	Jumlah Keluar Mati >48 jam	371	446	591
9	Jumlah Lama Pasien Dirawat	58.797	62.268	57.398
10	Jumlah Hari Perawatan	62.040	64.443	59.238
11	Jumlah Tempat Tidur	223	270	270

Sumber: Bagian *Medical Record* RSUD Budhi Asih

Tabel di atas merupakan laporan kinerja RSUD Budhi Asih yang diambil selama tiga tahun terakhir dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 yang telah mengalami peningkatan dan penurunan di beberapa indikator.

Nilai ideal BOR berdasarkan standar Departemen Kesehatan yaitu 60-85%. Nilai BOR (*Bed Occupancy Rate*) RSUD Budhi Asih pada tiga tahun terakhir yaitu 2009, 2010, dan 2011 mengalami penurunan sebesar 16,2% yaitu dari 76,2% di tahun 2009 menjadi 65% di tahun 2010 kemudian menurun kembali menjadi 60% di tahun 2011. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai BOR di RSUD Budhi Asih terus mengalami penurunan tetapi masih terbilang ideal karena masih termasuk dalam kategori standar rumah sakit.

Untuk indikator ALOS (*Average Long Of Stay*) di RSUD Budhi Asih dalam tiga tahun terakhir masih dalam kategori ideal yaitu 4 hari, karena idealnya kategori untuk indikator ALOS adalah 6-9 hari perawatan. Dari data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa efisiensi pelayanan di RSUD Budhi Asih masih tergolong baik.

Pada indikator TOI (*Turn Over Internal*), nilai ideal tempat tidur kosong di suatu rumah sakit berkisar 1-3 hari. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai TOI di RSUD Budhi Asih masih ideal. Yaitu 1 hari pada tahun 2009, 2 hari pada tahun 2010 dan 3 hari pada tahun 2011.

Nilai ideal dari indikator BTO (*Bed Turn Over*) di suatu rumah sakit yaitu sekitar 40-50 kali. Pada tahun 2009 dan 2010, nilai BTO di RSUD Budhi Asih diatas nilai standar, yaitu 60,1 dan 53 kali. Namun pada tahun 2011, nilai BTO RSUD Budhi Asih berada di antara nilai standar yaitu 48 kali.

Nilai ideal NDR (*Net Death Rate*) menurut Departemen Kesehatan adalah 25 orang per 1000 pasien keluar (baik keluar hidup maupun meninggal). Semakin rendah nilai NDR suatu rumah sakit maka mutu pelayanan atau perawatan rumah sakit tersebut semakin baik. Pada tahun 2009 sampai tahun 2011 nilai NDR RSUD Budhi Asih masih ideal yaitu 27,68 pada tahun 2009, 31,07 pada tahun 2010 dan 45 pada tahun 2011.

Nilai ideal GDR (*Gross Death Rate*) menurut Departemen kesehatan adalah kurang dari 45 orang per 1000 pasien keluar. Namun nilai GDR di RSUD Budhi Asih diatas nilai ideal yaitu sebesar 49,38 di tahun 2009, 51,20 di tahun 2010 dan 72 pada tahun 2011. Dari data diatas maka dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan angka GDR setiap tahunnya dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2010.

## BAB VI

### HASIL PENELITIAN

#### 6.1 Karakteristik Informan

Informan dalam penelitian ini berjumlah 5 orang yang terdiri dari Kepala Satuan Pelaksana Kepegawaian, Kepala Instalasi Rawat Inap, 3 orang Penanggung Jawab di unit rekam medis RSUD Budhi Asih. Kelima informan tersebut dipilih berdasarkan jenjang jabatan yang ada untuk memperkuat hasil penelitian. Untuk lebih jelasnya karakteristik masing-masing informan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 6.1**  
**Karakteristik informan Rumah Sakit Umum Daerah Budhi Asih**  
**Tahun 2012**

<b>Informan</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Umur</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Lama Kerja</b>
Informan	Perempuan	35 Tahun	S1 Kesehatan Masyarakat	15 Tahun
Informan	Laki- laki	56 Tahun	S2 FKM	6 Tahun
Informan	Laki- laki	47 Tahun	D3 Rekam Medis	25 Tahun
Informan	Laki- laki	48 Tahun	S1 Ekonomi Manajemen	25 Tahun
Informan	Perempuan	41 Tahun	SMA	16 Tahun

Dari tabel diatas maka dapat dilihat bahwa jenis kelamin informan dalam penelitian ini lebih banyak yang berjenis kelamin laki- laki, sedangkan dari segi latar belakang pendidikan sangat bervariasi dari yang terendah yaitu SMA sampai dengan yang tertinggi yaitu S2. Untuk masa kerja itu sendiri, dari kelima informan dalam penelitian ini masih dapat dikategorikan pegawai lama yaitu dengan masa kerja diatas 6 tahun dan range umur informan adalah 35 tahun sampai dengan 56 tahun.

## 6.2 Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia yang dimaksud disini adalah SDM yang bertanggung jawab dan melaksanakan penilaian kinerja pegawai di unit rekam medis RSUD Budhi Asih. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada informan terkait dengan pertanyaan yang diberikan tentang siapa yang selama ini bertugas melakukan penilaian kinerja pegawai, jawaban yang diberikan oleh informan adalah kepala instalasi rekam medis.

*“Ada masing- masing penanggung jawabnya. baru abis itu ke kepala instalasi” (I2)*

*“Penilaian kinerja? Ya sebenarnya atasan langsung, eeem kayak disinikan kepala instalasi, itu yang melakukan penilaian kerja” (I4)*

Terkait dengan pembinaan dan pengarahan mengenai proses pelaksanaan penilaian kinerja. SDM penilai dalam hal ini adalah kepala instalasi belum pernah mendapatkan pembinaan dan pengarahan langsung terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai yang diberikan langsung oleh pihak manajemen di RSUD Budhi Asih. Pembinaan dan pengarahan tersebut dianggap tidak perlu dilakukan oleh pihak manajemen karena mereka menganggap bahwa seluruh SDM penilai sudah cukup mengerti tentang proses penilaian kinerja pegawai dikarenakan setiap SDM penilai di instalasi merupakan Pegawai Negeri Sipil yang sudah mendapatkan pengarahan dari Pemda DKI langsung, sehingga tidak perlu lagi adanya pembinaan intern dari Rumah Sakit.

*“..... pengarahan pembinaan sebenarnya untuk penilaian kinerja itu dari DKI jadi untuk sosialisasinya sih sebenarnya udah pada tahu semua gitu, karena kan rata-rata kepalanya itu PNS jadi kalau PNS itu dasarnya ya Pergub, ya seharusnya sih sudah pada ngerti” (I1)*

Kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh kepala instalasi dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan dari penilaian kinerja pegawai, hal tersebut ditunjang oleh kemampuan kepala instalasi dalam menguasai unit kerjanya dan latar belakang pendidikan yang sesuai. Penilaian kinerja pegawai rekam medis yang dilakukan oleh kepala instalasi masih belum berjalan dengan maksimal, hal tersebut disebabkan karena terkadang penilaian secara objektif belum sepenuhnya dilakukan atau diterapkan oleh kepala instalasi.

*“Kayaknya kalau disini belum menguasai betul. tapi kemampuan mereka kan S2 itu sudah ada lah tapi ya belum maksimal saja” (I3)*

*“Kayanya ada yang objektif, ada yang like and dislike gitu deh. Subjektif masih” (I1)*

*“Eemm sebetulnya belum 100% objektiflah kalau di pemerintahan memang seperti itu” (I3)*

Terkait dengan informasi mengenai kompetensi dan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh SDM penilai atau kepala instalasi, seharusnya sudah mampu melaksanakan penilaian kinerja pegawai rekam medis dengan baik dan berikut ini adalah gambaran riwayat hidup dari SDM penilai yang bertanggung jawab dan melaksanakan penilaian kinerja pegawai di unit rekam medis yang peneliti dapatkan dari hasil telaah dokumen di unit kepegawaian RSUD Budhi Asih.

### **Riwayat Hidup**

Nama : Informan  
Tempat lahir : Medan  
Tanggal lahir : 22 Februari 1955  
NIP/ NRK : 19550222 198403 1 004 / 164494  
Golongan : IV B  
Masa Jabatan : 6 Tahun

#### **Latar belakang pendidikan**

- S1- Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara 1983
- Pasca Sarjana S2- Magister Administrasi Rumah Sakit Universitas Indonesia 2000

#### **Jabatan lama dan baru/ 2012 di RSUD Budhi Asih**

- Kepala Satuan Pelaksana Pemasaran
- Kepala Instalasi Rekam Medis

### **6.3 Sarana Penilaian**

Sarana penilaian yang dimaksud disini adalah formulir penilaian kinerja pegawai. Formulir ini diberikan oleh pihak kepegawaian kepada seluruh instalasi yang ada di rumah sakit yang digunakan oleh setiap kepala instalasi untuk melakukan penilaian kinerja pegawai. Formulir penilaian kinerja pegawai yang digunakan dapat dibedakan menjadi 2, yaitu formulir penilaian untuk PNS berupa DP3 dan formulir penilaian untuk Non PNS dan kontrak berupa formulir penilaian kinerja. Formulir penilaian DP3 dan formulir penilaian kinerja digunakan untuk penilaian tahunan, sedangkan formulir penilaian kinerja bulanan dibuat dalam bentuk sasaran kerja dan peninjauan sasaran kerja bulanan untuk seluruh pegawai rekam medis.

*“Kalau penilaian itu DP3 untuk PNS tahunan. Kalau bulanan kinerja. terus yang tiap bulan itu untuk PNS dan Non PNS itu kinerja, jadi*

*pelaporan kinerjanya itu apasih hasil kegiatan yang dilakukan diunit itu dalam satu bulan itu mencapai target atau tidak” (I1)*

*“Bentuknya ya seperti ini materi kerjanya apa, seperti ini nih bentuknya buat yang bulanan, ada materi kinerja. Ya ya ya bulanannya seperti ini. Terus juga ada DP3 tapi DP3 tahunan” (I3)*

*“Ya DP3. Ya tahunan untuk PNS, buat non dan kontrak ada itu penilaian kinerja....” (I4)*

Formulir penilaian kinerja pegawai ada yang berbentuk pencapaian sasaran kerja dan ada yang berbentuk penilaian kinerja pegawai yang terdiri dari beberapa aspek penilaian. Aspek- aspek penilaian yang terdapat pada formulir penilaian kinerja pegawai itu seperti kedisiplinan, tanggung jawab, perilaku, keterampilan, ketepatan waktu datang, pencapaian kerja dll.

*“Semua ada, sama seperti DP3, kerja sama, lingkungan, ketepatan waktu datang” (I2)*

*“Aspeknya ya itu yang ada di form aja, misal sasarannya apa pencapaiannya berapa. kalau yang penilaian kinerja ya paling dari disiplinnya, tanggung jawab, keterampilan, ketaatan dll” (I3)*

*“Tanggung jawab, disiplin, perilaku juga....” (I4)*

Selain hasil sasaran kinerja dan hasil penilaian kinerja, data yang bisa digunakan sebagai bahan masukan penilaian kinerja adalah absensi/ data kehadiran pegawai. Karena berdasarkan data tersebut kita bisa mengetahui tingkat kepatuhan dari seorang pegawai yang dinilai dari tingkat disiplin pegawai tersebut.

*“Paling ya kehadirannya dia, absensinya” (I3)*

*“Data aslinya saya nggak apal ya, tapi kalau absen pasti” (I4)*

#### **6.4 Standar Operasional Prosedur**

Standar Operasional Prosedur (SOP) tentang pembinaan dan penilaian kinerja pegawai sebenarnya sudah ada di unit kepegawaian. Namun dalam sosialisasinya masih belum berjalan dengan baik hal itu terlihat dari masih banyak pegawai seperti penanggung jawab dan kepala instalasi yang belum mengetahui keberadaan SOP tersebut. Selama ini pedoman yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja hanya dengan mencocokkan tugas pokok yang ada di unit saja.

*“SOP penilaian kerja ada” (I1)*

*“Kalau yang SOP penilaian orang kepegawaian yang tahu, kalau soal penilaian kan kita dari awal sudah tahu” (I2)*

*“SOP secara terperinci belum, cuma biasanya dikaitkan dengan tugas pokok aja. Ya ya” (I3)*

*“Kalau SOP itu kepala instalasi ya. Kita cuma pelaksanaan aja. Untuk SOP nya? SOP nya pasti ada dong, kalau nggak ada SOP nya dasarnya apa nilainya ya kan gitu” (I4)*

#### **6.5 Kebijakan**

Kebijakan merupakan peraturan yang dibuat oleh rumah sakit dalam rangka mengatur proses kerja di RSUD Budhi Asih. Peraturan tersebut biasanya dibuat dalam bentuk Surat Keputusan. Berdasarkan hasil wawancara terkait dengan apakah ada kebijakan atau peraturan rumah sakit tentang penilaian kinerja, informan menjawab kebijakan atau peraturan tersebut ada di RSUD Budhi Asih berupa SK Direktur Nomor 306/2010 tentang tata tertib dan disiplin kerja yang berisi mengenai uraian hari dan jam kerja pegawai RSUD Budhi Asih.

*“Ada. bentuk SK, seperti SK Direktur tentang tata tertib atau disiplin di RS dari jam masuk jam keluar seperti itu sudah ada” (I3)*

*“.....SK nya jam kerja, SK jam kerja udah ada baru, jam kerja ada dari direktur” (I1)*

SK tersebut sudah disosialisasikan kepada seluruh pegawai. Dalam pelaksanaannya, SK Direktur memiliki pengaruh positif dalam melaksanakan peningkatan kinerja pegawai.

*“Ya berpengaruh dikarenakan memang, apa namanya eee jadwalnya misalkan dari jam 8 sampe jam sekian kan, ya jadi berpengaruhnya dari dari hasil kerjanya, efektif atau tidak efektif seperti itu” (I1)*

*“Ya pengaruh lah, jadi ada perbaikan dari segi jam masuk pulang pegawai selama ini” (I2)*

*“Pengaruh? ya pengaruhnya datang sesuai dengan jadwal saja” (I3)*

*“.....pengaruhnya datengnya lebih pagi, nilai juga berpengaruh, berhubungan” (I4)*

## **6.6 Perencanaan**

Perencanaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah rencana pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja pegawai rekam medis yang dilakukan oleh SDM penilai. Rencana kegiatan penilaian kinerja pegawai rekam medis tersebut dibuat dalam bentuk penilaian kinerja bulanan dan penilaian kinerja tahunan saja sesuai dengan aturan yang telah ada dan format yang sama setiap bulan dan tahunnya.

*“Ya, Biasanya dibuat sebulan langsung” (I2)*

*“Emm rencana kerja, biasanya dibuat dalam 1 tahun” (I3)*

## **6.7 Pelaksanaan**

Penilaian kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih ada yang bersifat bulanan dan ada yang bersifat tahunan. Untuk penilaian kinerja bulanan berupa penilaian hasil sasaran kerja yang telah dilakukan atau dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu satu bulan sedangkan untuk penilaian yang tahunan berupa lembar penilaian kinerja pegawai untuk pegawai Non PNS dan lembar DP3 untuk PNS yang terdiri dari aspek-aspek penilaian yang ada di form penilaian. Penilaian kinerja bulanan dibuat setiap minggu ke empat, sedangkan untuk yang tahunan dibuat setiap akhir tahun.

*“Setiap tanggal 25an kita harus sudah bikin buat yang bulanan, kalau DP3 ya akhir tahun biasanya” (I3)*

*“Kalau buat DP3 itu akhir tahun, kalau buat yang bulanan itu biasanya setiap tanggal 26 an lah” (I4)*

Prosedur pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di RSUD Budhi Asih diawali dengan pemberian form penilaian kinerja pegawai setiap bulannya ke unit masing- masing. Setelah itu unit tersebut melakukan penilaian sesuai dengan aspek penilaian kinerja pegawai yang ada pada form penilaian, lalu laporan hasil penilaian kinerja tersebut diberikan kepada kepala bagian penunjang untuk ditandatangani selanjutnya diserahkan ke unit kepegawaian untuk diarsip.

*“..... Alurnya pertama, formulir kinerja di kepegawaian, kemudian kita menyebarkan ke unit-unit, otomatis tiap bulan mereka mengcopy masing-masing formulir tersebut untuk dikumpulkan kepegawaian setiap tanggal 20-25.....” (I1)*

*“Prosedur nya ya gitu, biasanya penilaian nya itu sama PJ nya masing- masing abis itu diserahkan ke kepala instalasi, abis itu ya diserahkan ke kepala penunjang” (I2)*

Metode penilaian kinerja pegawai yang digunakan di unit rekam medis adalah metode observasi yaitu dengan mengamati pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai rekam medis. Observasi yang dilakukan terkadang kurang efektif karena kurang konsistennya kepala instalasi dalam mengobservasi pelaksanaan kerja pegawai itu sendiri, hal tersebut dilihat dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti selama peneliti melakukan kegiatan prakesmas di unit rekam medis selama 2 bulan, dimana jarang nya kepala instalasi berada di ruangan. Hal tersebut juga diperkuat dengan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan.

*“Ya itu tadikan balik lagi metodenya observasi.....” (I1)*

*“Metodenya ya paling observasi” (I4)*

*“Kepalanya nggak konsisten, hanya kadang- kadang dilihat kadang- kadang nggak, itu saja” (I3)*

Dalam pelaksanaannya penilaian kinerja pegawai yang dilakukan selama ini hanya bersifat satu arah yaitu penilaian dari atasan ke bawahan saja, tidak ada sistem penilaian diri sendiri ataupun penilaian dari bawahan ke atasan.

*“Kayaknya disini belum ada, cuma atasan ke bawahan doang kalau disini” (I1)*

*“Nggak dong. Kalau penilaian sendiri ya buat apa??? Nggak ada ya, nggak ada. Tapi ya sebenarnya sih perlu ya, sebenarnya” (I4)*

## 6.8 Evaluasi Kinerja

Hasil penilaian kinerja pegawai selanjutnya dievaluasi. Evaluasi kinerja tersebut perlu dilakukan untuk mengetahui bagaimana gambaran kinerja pegawai selama ini. Jika ada kinerja pegawai yang kurang baik atau rendah maka dalam rapat bulanan hal tersebut dievaluasi oleh kepala instalasi.

*“Ya perlu untuk mengetahui kinerja pegawai selama ini..... Diadakan rapat bulanan. kalau untuk yang PNS tidak” (I2)*

*“Perlu dievaluasi. misalnya ada kinerja yang terlalu rendah ya dikasih tahu, misalnya kok itu banyak status yang nggak ketemu dan kok banyak status yang salah file, seperti itu” (I3)*

Dari hasil evaluasi yang dilakukan oleh kepala instalasi di unit rekam medis, pegawai yang memiliki penurunan kinerja atau cenderung tidak baik akan dilaporkan ke unit kepegawaian. Selanjutnya unit kepegawaian lah yang akan mengevaluasi kenapa pegawai tersebut mengalami kemunduran dalam kinerjanya dan melakukan pembinaan kepada pegawai yang bersangkutan. Setelah dilakukan pembinaan dan tetap tidak terjadi perubahan, maka pegawai tersebut akan diberikan teguran pertama, kedua dan ketiga. Apabila sampai dengan teguran ketiga juga tidak terjadi perbaikan, maka pegawai tersebut akan diberikan surat panggilan pertama, kedua dan ketiga. Setelah diberikan surat panggilan ketiga namun pegawai yang bersangkutan tidak menunjukkan perubahan, untuk Pegawai Negeri Sipil akan diserahkan ke Balai Kota (BKD) terkait dengan pengurangan TKD sekian persen sedangkan untuk pegawai Non PNS dan kontrak akan dikeluarkan atau diberhentikan dari pekerjaannya.

*“...misalkan dia memberikan laporan ke kita, misalnya si A nih kurang bagus, karyawan itu masukan emang dari unit, nanti kita yang menganalisa apakah benar dia kurang bagus. Kurang bagusnya dimana? Kalau emang kurang bagus kita pembinaan. Pembinaan*

*dulu, dari SDM, jadi misalnya dia kurang bagus, kinerjanya kurang bagus, absennya kurang bagus oiya kata atasannya begitu, ini gimana nih yaudah SDM misalkan dibina disini dulu, atau dipindahin ke unit lain, nah diliat hasilnya bagus tidak? Setelah diliat hasilnya ooo tidak juga bagus hasilnya, teguran, pertama teguran 1,2,3 kemudian surat panggilan 1,2,3 kemudian itu dikeluarkan. Pernah, kebanyakan non pns. Kalau yang pns kita langsung ke BKD. Kalau sangsinya itu berkaitan dengan TKD. Heeh TKDnya misalkan dapetnya berapa persen” (I1)*

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan informan di unit kepegawaian, hasil evaluasi kinerja pegawai selama ini di unit rekam medis digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk kemungkinan kenaikan pangkat atau jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil, penambahan jumlah insentif untuk pegawai Non PNS dan perpanjangan kontrak bagi pegawai kontrak. Hal itu dapat diberikan kepada pegawai yang dinilai memiliki kinerja yang baik. Namun pada kenyataannya informasi tersebut belum sepenuhnya diketahui dan dirasakan oleh pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih.

*”.....kalau yang PNS dari BKD ada penghargaan seperti kenaikan jabatan untuk pegawai dengan masa kerja, pegawai berprestasi. Pegawai tetap di sini untuk penilaian kenaikan insentif ..... Kalau untuk yang pegawai kontrak ya paling buat dinilai pegawai ini layak untuk diperpanjang apa nggak masa kontraknya. begitu” (I1)*

*“Kenaikan pangkat untuk PNS, kalau kontrak ya untuk perpanjang kontrak sama honor saja” (I2)*

*“.....kalau untuk pengembangan karier Kalau di rekam medis selama ini kayanya untuk pengembangan karir ya, pengembangan karir belum ya. Sementara belum” (I4)*

*“Belum ada ya saat ini, seharusnya itu ada untuk memacu peningkatan kinerja juga” (I3)*

Dari hasil wawancara juga diketahui manfaat dari adanya evaluasi kinerja pegawai selama ini adalah untuk peningkatan kinerja pegawai di bulan berikutnya, merangsang pegawai agar bekerja lebih baik lagi dan pengembangan karir serta perencanaan pegawai untuk mengikuti diklat.

*“Peningkatan kinerja lah yang pasti, perbaikan kinerja di bulan berikutnya. bisa digunakan untuk pengembangan karir seperti diikuti diklat” (I2)*

*“Ya paling nggak kita ada peningkatan kinerjanya. Ya. Manfaatnya kita lebih disiplin, karena ada penilaian .... kita lebih semangat lah nggak dimasa bodohin gitu. Kira2 seperti itu” (I3)*

*“Ya manfaatnya itu, ya untuk merangsang kita untuk bekerja lebih baik, ..... apa yang kurang sesuai bisa kita perbaiki” (I4)*

## **6.9 Kinerja Pegawai Rekam Medis**

Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang ada di unit rekam medis ada 5 orang, termasuk kepala instalasi rekam medis. Berikut ini adalah gambaran kinerja ke empat PNS selain kepala instalasi yang ada di unit rekam medis RSUD Budhi Asih.

### **a. Bulanan**

Hasil pencapaian kinerja pegawai di unit rekam medis setiap bulannya itu memiliki bobot sebesar 70% untuk materi BHU atau bidang hasil usaha dan absensi sebesar 30%. Saat ini Nilai kinerja pegawai rekam medis yang berstatus PNS sebesar 100%. Berikut adalah gambaran kinerja pegawai rekam medis yang berstatus PNS dari bulan januari hingga maret 2012.

**Tabel 6.2 Penilaian Kinerja Pegawai Rekam Medis (PNS)  
Per Januari- Maret 2012**

Kode PNS	Nilai Kinerja		
	Pencapaian kerja + absensi		
	Januari	Februari	Maret
P1	100%	100%	100%
P2	100%	100%	100%
P3	100%	100%	100%
P4	100%	100%	100%

**b. Tahunan**

**Tabel 6.3 Penilaian kinerja PNS tahun 2011**

Kode Pegawai	Nilai kinerja	Keterangan
P1	84.00	Baik
P2	82.71	Baik
P3	83.00	Baik
P4	82.57	Baik

Tabel diatas menunjukkan nilai kinerja PNS di unit rekam medis RSUD Budhi Asih cenderung memiliki nilai yang seragam dan termasuk dalam kategori kinerja yang baik.

**Tabel 6.4 Penilaian kinerja Non PNS perseorangan tahun 2012**

<b>Unsur Penilaian</b>	<b>Nilai</b>
Kesetiaan dan ketaatan	7,5
Prestasi kerja	6,2
Tanggung jawab	6,4
Kejujuran	7,2
Kerjasama	6,6
Prakarsa	6,3
Disiplin	6,0
Komunikasi	7,1
<b>Rata- rata</b>	<b>6,66</b>

Berbeda dengan hasil penilaian kinerja pegawai rekam medis yang berstatus PNS diatas yang memiliki kinerja baik, dari tabel diatas dapat maka dilihat bahwa nilai kinerja pegawai rekam medis Non PNS pada tahun 2011 sebesar 6,66 atau bisa dikategorikan cukup baik.

Dari hasil telaah dokumen yang peneliti lakukan di unit kepegawaian RSUD Budhi Asih. Peneliti hanya dapat memberikan gambaran kinerja pegawai rekam medis yang berstatus PNS saja, hal tersebut disebabkan karena tidak adanya data tentang hasil penilaian kinerja pegawai kontrak dan Non PNS di unit kepegawaian dikarenakan hilangnya hasil penilaian kinerja seluruh pegawai rekam medis di unit kepegawaian.

## **6.10 Umpan Balik**

### **a. Pegawai yang dinilai**

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada informan, hasil evaluasi kinerja pegawai yang telah dilakukan boleh diberitahukan atau dipublikasikan kepada pegawai yang bersangkutan. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan masukan kepada pegawai yang dinilai

tentang kinerjanya selama ini, apakah sudah baik atau belum. Hasil penilaian kinerja itu juga bisa dijadikan motivasi bagi pegawai untuk menjalankan pekerjaan berikutnya yang lebih baik lagi.

*“Iya pasti, karena itu kan buat masukan ke kitanya juga, kerjanya bagaimana begitu” (I3)*

*“Boleh. Dan itu memang diperlihatkan. Kalau memang sesuai di terima kalau nggak dia coba ngelobi gitu loh” (I4)*

#### **b. Pihak Manajemen**

Selama ini untuk tindak lanjut dari hasil evaluasi kinerja pegawai belum sepenuhnya dilakukan oleh pihak manajemen rumah sakit, meskipun hasil evaluasi kinerja pegawai sudah diberitahukan kepada seluruh pegawai namun informasi mengenai *reward* dan *punishment* yang akan diterima oleh pegawai tersebut masih simpang siur dan hasil dari evaluasi kinerja tersebut belum sepenuhnya dirasakan oleh pegawai yang dinilai.

*“Belum ada ya saat ini, seharusnya itu ada untuk memacu peningkatan kinerja juga” (I3)*

*“Rewardnya nggak begitu berjalan banget ya. Insentif tuh nggak usah dari eee penilaian kinerja. Kalau insentif itu memang sudah aturan.....” (I4)*

*“Kayaknya belum jelas disini, kalau kinerja nya buruk kayaknya belum ada sangsi nya, kalau baik juga paling rewardnya nambah ke jasa medik doang” (I5)*

## **BAB VII**

### **PEMBAHASAN**

#### **7.1 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini mungkin akan mengurangi kesahihan informasi yang disajikan. Peneliti menyadari dalam melakukan penelitian ini masih banyak keterbatasan- keterbatasan yang peneliti alami. Untuk mendapatkan gambaran mengenai manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih tahun 2012 ini, peneliti menggunakan metode wawancara mendalam, observasi dan telaah dokumen.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara mendalam kepada 5 orang informan yang berhubungan dengan topik penelitian yang peneliti lakukan. Terkait dengan kegiatan wawancara mendalam, peneliti tidak dapat melakukan wawancara dengan pegawai rekam medis lainnya dikarenakan ketidaksediaan pegawai untuk melakukan wawancara.

Selain itu, tidak adanya atau hilangnya data penilaian kinerja pegawai kontrak dan Non PNS tahun 2011 juga merupakan keterbatasan dalam penelitian ini. Tidak adanya data tersebut, membuat peneliti kesulitan dalam memberikan gambaran kinerja pegawai kontrak dan Non PNS di unit rekam medis RSUD Budhi Asih.

#### **7.2 Sumber Daya Manusia Penilai**

Menurut Hasibuan (2003) dalam Subekhi dan Jauhar (2012), sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, serta prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. SDM merupakan unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang canggih atau handal tanpa peran aktif SDM tidak akan berarti apa-apa. daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan).

Sedangkan menurut Abdurrahmat Fathoni (2006) dalam Subekhi dan Jauhar (2012), sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak untuk dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu.

SDM penilai adalah SDM yang dapat mengangkat dan memberhentikan karyawan yang dinilai. Pada umumnya, penilai adalah atasan langsung dari orang yang harus dinilai. Karena seringnya berhubungan, maka dialah yang paling mengenal kerja karyawan tersebut.

Dalam pelaksanaannya, penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Berbagai bias penilai yang paling umum terjadi adalah sebagai berikut :

a. *Halo Effect*

*Halo effect* terjadi apabila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

b. Kesalahan cenderung terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata.

c. Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua

kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar- standar prestasi tidak jelas.

d. Prasangka pribadi

Faktor- faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian.

e. Pengaruh kesan terakhir

Bila menggunakan ukuran- ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan- kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan- kegiatan terakhir baik atau buruk, cenderung lebih diingat oleh penilai.

Berbagai bias diatas dapat dikurangi pemberian latihan atau pembinaan terlebih dahulu sebelum melakukan penilaian. Pembinaan dan pelatihan ini hendaknya mencakup tiga tahap. Pertama, berbagai bias atau kesalahan dan penyebab- penyebabnya harus dijelaskan. Kedua, peranan penilaian prestasi kerja dalam keputusan- keputusan karyawan hendaknya diuraikan dengan menekankan pentingnya objektivitas dan sikap tidak memihak. Ketiga, para penilai diberi kesempatan untuk menerapkan ukuran- ukuran prestasi kerja sebagai latihan mereka.

Dari penjelasan diatas maka dapat diketahui mengenai pentingnya peranan SDM penilai dalam keberhasilan suatu penilaian prestasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian di unit rekam medis RSUD Budhi Asih, SDM penilai yang ada sudah sesuai dengan teori yang sudah dijelaskan sebelumnya yaitu atasan langsung dari karyawan yang dinilai. Dalam hal ini adalah kepala instalasi rekam medis yang merupakan atasan langsung dari pegawai yang ada di unit rekam medis. Mengapa harus kepala instalasi yang melakukan penilaian prestasi kerja? Karena selama ini kepala instalasi rekam medis lah yang lebih mengetahui aktivitas yang dilakukan oleh pegawai- pegawainya di unit rekam medis dan lebih mengetahui aktivitas unit bukan pihak manajemen ataupun pihak kepegawaian.

Dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja yang dilakukan oleh kepala instalasi dituntut untuk melakukan penilaian seobjektif mungkin, namun pada kenyataannya penilaian kinerja yang dilakukan oleh kepala instalasi

rekam medis masih cenderung bersifat subjektif. Hal tersebut tentu saja akan mengurangi keabsahan dari penilaian kinerja pegawai yang dilakukan. Karena penilaian kinerja secara subjektif hanya melakukan penilaian berdasarkan pendekatan dari penilai dan pegawai yang dinilai tanpa melihat hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai yang dinilai. Tentu saja hal tersebut dapat menyebabkan bias dalam penilaian kinerja pegawai yang berakibat kurang akuratnya hasil penilaian yang akan diterima oleh pihak manajemen.

Untuk menghindari bias selama penilaian, tentu saja SDM penilai perlu dibekali dengan pembinaan dan pelatihan terlebih dahulu. Namun pada kenyataannya, selama melaksanakan penilaian kinerja, kepala instalasi belum pernah diberikan pembinaan dari pihak manajemen di Rumah Sakit. Pembinaan yang diberikan hanya berasal dari Pemerintah Daerah DKI Jakarta saja, karena memang seluruh kepala instalasi merupakan Pegawai Negeri Sipil yang diasumsikan sudah mengerti tentang proses penilaian yang ada. Hal itu tentu saja akan mengurangi kualitas penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh kepala instalasi.

Berdasarkan telaah dokumen yang dilakukan selama penelitian terkait dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh kepala instalasi, seharusnya SDM penilai sudah mampu menghasilkan penilaian kinerja pegawai yang berkualitas. Namun pada kenyataannya, dengan latar belakang pendidikan yang mumpuni penilaian yang dihasilkan belum sepenuhnya sesuai dengan harapan yang ada. Hal tersebut disebabkan karena kemampuan dan kompetensi kepala instalasi tentang penguasaan di unit kerja rekam medis yang masih kurang memadai. Hal tersebut ditandakan dengan ekspresi atau mimik wajah selama wawancara yang menunjukkan ketidakpahaman informan terkait dengan pertanyaan penelitian yang diajukan oleh peneliti terkait dengan penilaian kinerja pegawai yang telah dilakukan.

### **7.3 Sarana Penilaian**

Sarana penilaian yang dimaksud disini adalah formulir penilaian kinerja pegawai. Formulir inilah yang akan digunakan oleh SDM penilai

atau kepala instalasi untuk melakukan penilaian kinerja pegawai di unit rekam medis.

Sebagaimana telah kita ketahui bahwa deskriptif pekerjaan formal sering kali berbeda dengan hal-hal yang sebenarnya diharapkan dari pekerjaan. Salah satu alasannya adalah bahwa uraian/deskripsi pekerjaan formal tersebut dirumuskan secara sentralisasi dan dibuat untuk dapat diterapkan pada berbagai macam posisi. Alasan lain sering kali terdapat perbedaan antara deskripsi pekerjaan formal dengan harapan sebenarnya dalam deskripsi pekerjaan itu. Deskripsi pekerjaan seringkali dirumuskan dalam istilah hukum dan tanpa menyebutkan caranya. Misalnya “bertanggung jawab atas terpilihnya hubungan yang efektif dengan pelanggan perusahaan” adalah bahasa yang khas. Hal ini meletakkan beban yang berat di atas pundak tenaga kerja yang diberikan beban dalam menyelesaikan pekerjaannya tersebut, tetapi tidak memberikan gambaran apa yang harus dilakukannya untuk memikul beban tersebut.

Pada umumnya unsur-unsur yang harus ada dalam formulir penilaian kinerja pegawai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

a. Kesetiaan

Tekad dan kesanggupan untuk menanti, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdianya. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi.

b. Prestasi kerja

Kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kerja

tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan tenaga kerja yang bersangkutan.

c. Tanggung jawab

Kesanggupan tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

d. Ketaatan

Kesanggupan seseorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tak tertulis.

e. Kejujuran

Ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

f. Kerja sama

Kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

g. Prakarsa

Kemampuan seorang tenaga kerja dalam mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya.

h. Kepemimpinan

Kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur

kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya khusus diperuntukan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan seluruh hirarki dalam perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terkait dengan sarana atau formulir penilaian di unit rekam medis. Formulir penilaian yang digunakan dibedakan menjadi 2, yaitu formulir penilaian untuk PNS berupa DP3 dan formulir penilaian untuk Non PNS dan kontrak berupa formulir penilaian kinerja. Formulir penilaian DP3 dan formulir penilaian kinerja dilakukan untuk penilaian tahunan. Unsur- unsur penilaian yang ada pada formulir penilaian kinerja tersebut sudah sesuai dengan teori, yaitu kesetiaan dan ketaatan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan ditambah dengan komunikasi dan disiplin.

Sedangkan formulir penilaian kinerja bulanan dibuat dalam bentuk Bidang Hasil Utama (BHU). Komponen BHU merupakan penilaian atas hasil pekerjaan, yang sasaran kerjanya dijabarkan dari pelaksanaan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) yang diberikan kepada seorang pegawai.

Formulir penilaian kinerja pegawai dibuat oleh pihak manajemen untuk memberikan gambaran kinerja pegawai selama ini secara nyata kepada pihak manajemen rumah sakit. Ada baiknya formulir penilaian kinerja pegawai dibuat dalam bentuk yang lebih mudah dipahami oleh kepala instalasi sebagai SDM penilai dan tidak menggunakan kalimat rancu di dalam formulir penilaian kinerja pegawai agar kesalahan dalam penilaian kinerja dapat diminimalisir.

#### **7.4 Standar Operasional Prosedur**

SOP adalah Prosedur kerja yang terdiri dari uraian kegiatan yang harus dilakukan secara berurutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu dan pada hakikatnya prosedur tersebut diterapkan untuk pekerjaan yang terjadi secara berulang. Menurut Tjipto Atmoko, Standar Operasional Prosedur adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai

dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan.

SOP juga merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan rumah sakit. SOP sebagai suatu dokumen/instrumen memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baku.

Berdasarkan hasil penelitian, menurut Kepala Satuan Pelaksana Kepegawaian SOP yang digunakan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai sudah ada dan sudah disosialisasikan. Namun pada kenyataannya, selama ini kepala instalasi rekam medis belum melakukan penilaian kinerja pegawai sesuai dengan SOP yang ada, hal tersebut dikarenakan ketidaktahuan kepala instalasi mengenai SOP tentang penilaian kinerja pegawai tersebut. Hal ini tentu saja menggambarkan kurangnya sistem komunikasi dari pihak manajemen dengan pihak pelaksana di lapangan mengenai SOP penilaian kinerja pegawai di RSUD Budhi Asih. Seharusnya peran komunikasi antar manajemen dan pelaksana di lapangan harus dijalin dengan baik agar tujuan rumah sakit bisa tercapai dan tidak ada bias dalam pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan oleh kepala instalasi rekam medis kedepannya dan manfaat penilaian kinerja yang berkualitas dapat digunakan oleh pihak manajemen untuk melakukan tindakan perbaikan kedepannya.

## **7.5 Kebijakan**

Kebijakan RS adalah keputusan- keputusan Direktur atau Pimpinan RS pada tataran strategis atau bersifat garis besar yang mengikat pegawai RS. Bila kebijakan bersifat garis besar maka untuk penerapan kebijakan tersebut perlu disusun pedoman dan atau prosedur sehingga ada kejelasan langkah-langkah untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Kebijakan yang digunakan sebagai landasan atau bahan masukan untuk penilaian kinerja pegawai di RSUD Budhi Asih adalah berupa SK

Direktur Nomor 306/2010 tentang tata tertib dan disiplin kerja yang berisi mengenai uraian hari dan jam kerja pegawai RSUD Budhi Asih. Dengan adanya SK tersebut, saat ini sudah memiliki pengaruh positif dalam melaksanakan peningkatan kinerja pegawai dalam segi ketepatan waktu hadir dan pulang pegawai di RSUD Budhi Asih.

## 7.6 Perencanaan

Seigel dan Shim (1999) dalam Fahmi (2011) mendefinisikan perencanaan adalah pemilihan tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta merencanakan taktik dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Adapun menurut Terry (2009) dalam Fahmi (2011), *“Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulations of proposed activities believed necessary to achieve desired results”*

Menurut buku panduan sistem penilaian kinerja yang dikeluarkan oleh Badan kepegawaian daerah Provinsi DKI Jakarta, Perencanaan sasaran kinerja dibagi dua yaitu adalah :

a. Perencanaan sasaran kerja tahunan.

Perencanaan sasaran kerja tahunan terdiri atas sasaran kerja, ukuran pencapaian dan bobot untuk masing- masing sasaran kerja. Sasaran kerja dan ukuran pencapaian diperoleh dari tupoksi masing- masing jabatan. Besarnya bobot tersebut haruslah 70%, sedangkan bobot untuk perilaku kerja 30 %. Sasaran kerja dan ukuran pencapaian tahunan harus dijabarkan ke dalam sasaran kerja dan ukuran pencapaian bulanan.

b. Perencanaan sasaran kerja bulanan.

Perencanaan sasaran kerja bulanan merupakan penguraian dari sasaran kerja dan ukuran pencapaian tahunan. Di dalam menyusun materi Bidang hasil Usaha (BHU) harus sesuai dengan unsur pekerjaan (tupoksi) dan unsur target atau ukuran pencapaian.

Selain materi penilaian, perencanaan juga mengatur tentang penjadwalan kegiatan penilaian kinerja pegawai di unit rekam medis.

Perencanaan di unit rekam medis terkait dengan jadwal penilaian kinerja dibagi menjadi dua yaitu perencanaan penilaian kinerja bulanan yang dilakukan setiap minggu keempat dan perencanaan penilaian kinerja tahunan yang dilakukan setiap akhir tahun. Perencanaan materi penilaian kinerja yang ada juga sesuai dengan teori yang sudah dijelaskan di atas.

Selama ini perencanaan yang dilakukan tidak begitu berjalan dengan baik, hal tersebut dikarenakan perencanaan yang dibuat selama ini selalu sama setiap bulan dan tahunnya. Seharusnya perencanaan yang matang dan dibuat sesuai dengan keadaan yang nyata perlu dilakukan untuk memberikan perubahan baik kinerja unit maupun kinerja pegawai rekam medis itu sendiri.

## **7.7 Pelaksanaan**

Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi berupaya memperoleh hasil informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya. Menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam Fahmi (2011), penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan nantinya menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan tindakan perbaikan atau yang biasa disebut perbaikan berkelanjutan.

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja karyawan di masa lalu. Hampir semua teknik- teknik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan- pendekatan lain. Teknik- teknik penilaian tersebut mencakup :

- a. *Rating Scale*
- b. *Checklist*
- c. Metode peristiwa kritis
- d. *Field review method*
- e. Tes dan observasi
- f. Metode evaluasi kelompok.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja di unit rekam medis, SDM penilai atau Kepala Instalasi menggunakan teknik observasi. Observasi tersebut dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung ke lapangan untuk melihat atau memperhatikan proses kerja yang dilakukan oleh pegawai selama ini di unit rekam medis. Selama pelaksanaan penilaian kinerja masih sering dijumpai kendala, diantaranya adalah ketidakkonsistenan SDM penilai dalam mengobservasi kinerja pegawai. Sebenarnya pengamatan yang dilakukan dengan baik dapat membantu dan meringankan tugas SDM penilai atau kepala instalasi untuk melakukan penilaian kinerja pegawai yang sesuai dengan fakta yang ada atau seobjektif mungkin.

Selain teknik observasi yang ada pada metode penilaian kinerja berorientasikan masa lalu, juga ada penilaian kinerja berorientasikan masa datang. Salah satu teknik yang ada di metode ini adalah penilaian diri, metode penilaian ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk pengembangan diri karyawan dalam rangka pengembangan organisasi. Selain penilaian diri, penilaian kepemimpinan dan penilaian antar rekan sejawat juga sangat diperlukan untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai yang dinilai. Lain halnya dengan teori yang ada, sistem penilaian diatas atau lebih sering disebut dengan penilaian 360 derajat belum pernah dilakukan di unit rekam medis RSUD Budhi Asih. Seharusnya sistem penilaian 360 derajat perlu dilakukan untuk memberikan gambaran tentang kinerja yang selama ini dilakukan secara lebih menyeluruh.

## **7.8 Evaluasi Kinerja**

Hasil penilaian kinerja pegawai perlu dievaluasi. Menurut Kreithner dan Knicki dalam Subekhi dan Jauhar (2011), evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personal. Sedangkan menurut Newstroom dan Davis dalam Subekhi dan Jauhar

(2011), memandang sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka dan mencari cara memperbaikinya.

Menurut Kreither dan Knicki dalam Subekhi dan Jauhar (2012), Evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk :

- k. Administrasi penggajian.
- l. Umpan balik kinerja.
- m. Identifikasi kelemahan dan kelebihan individu.
- n. Mendokumentasi keputusan kepegawaian.
- o. Penghargaan terhadap kinerja individu.
- p. Mengidentifikasi kinerja buruk.
- q. Membantu mengidentifikasi tujuan.
- r. Menetapkan keputusan promosi.
- s. Memberhentikan pegawai.
- t. Mengevaluasi pencapaian tujuan.

Evaluasi terhadap hasil kinerja tersebut dapat dilakukan terhadap hasil kinerja organisasi, kelompok ataupun individu masing-masing pekerja. Evaluasi terhadap hasil kinerja organisasi dapat diketahui dari seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi telah dapat dicapai. Apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya dikemudian hari. Evaluasi terhadap pencapaian hasil juga dapat dipergunakan untuk menetapkan tujuan dan besaran sasaran dikemudian hari. Evaluasi terhadap hasil kerja kelompok dan memberikan indikasi apakah pelaksanaan kinerja yang dilakukan dalam kelompok dapat diselesaikan dan masalah apa yang dihadapi. Evaluasi terhadap kinerja dapat dijadikan referensi untuk promosi jabatan, tanggung jawab yang lebih besar dan dapat pula dipergunakan untuk menentukan peringkat pekerja, penggajian, pemberian kompensasi, pemberian bonus dan sebagainya.

Selama ini hasil penilaian kinerja pegawai selalu dievaluasi di unit rekam medis oleh kepala instalasi. Evaluasi kinerja tersebut dilakukan untuk mengetahui bagaimana gambaran kinerja pegawai rekam medis selama ini. Jika ada kinerja pegawai yang kurang baik atau rendah maka dalam rapat bulanan hal tersebut dievaluasi oleh kepala instalasi. Berdasarkan

wawancara yang peneliti lakukan dengan informan di unit kepegawaian, hasil evaluasi kinerja pegawai selama ini di unit rekam medis digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk kemungkinan kenaikan pangkat atau jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil, penambahan jumlah insentif untuk pegawai Non PNS dan perpanjangan kontrak bagi pegawai kontrak. Namun pada kenyataannya hasil evaluasi kinerja selama ini belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik.

## **7.9 Kinerja Pegawai Rekam Medis**

Seperti yang telah digambarkan pada bab sebelumnya terkait dengan gambaran kinerja pegawai rekam medis RSUD Budhi Asih, maka dapat dilihat bahwa seluruh pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki hasil kinerja yang baik atau di atas standar penilaian, baik untuk penilaian kinerja pegawai yang bulanan maupun tahunan. Hal itu seharusnya dapat memberikan peningkatan produktivitas kerja organisasi maupun unit, namun pada kenyataannya hal tersebut belum sepenuhnya terealisasi.

Kenapa hasil kinerja pegawai rekam medis bisa mencapai 100%? Hal itu dikarenakan dalam ukuran pencapaian yang ada pada formulir penilaian tidak terdapat indikator waktu. Sebagai contoh, untuk sasaran kerja “mencatat status rekam medis kembali dari ruang perawatan”, unukuran pencapaian yang ada adalah “Tersedianya status rekam medis pasien untuk kontrol penyakit”. Dalam ukuran pencapaian yang ada selama ini tidak ada indikator waktu yang dapat mengukur tingkat keberhasilan dari pekerjaan tersebut, sehingga acuan yang dipakai hanyalah tersedianya status rekam medis saja meskipun tersedianya status tersebut tercukupi dalam waktu 3 bulan. Seharusnya indikator waktu perlu ditambahkan dalam formulir penilaian kinerja pegawai, agar tingkat keberhasilan kinerja pegawai dapat terukur dengan jelas.

Untuk gambaran kinerja pegawai non PNS ataupun pegawai kontrak tidak dapat peneliti gambarkan, dikarenakan data terkait dengan hasil penilaian kinerja pegawai tersebut tidak ada di unit kepegawaian. Seharusnya manajemen arsip di unit kepegawaian perlu ditingkatkan

kembali agar dokumen penting terkait dengan hasil kinerja pegawai tidak tercecer ataupun hilang sehingga pemanfaatan atau tindak lanjut dari kegiatan penilaian kinerja pegawai bisa dilakukan secara maksimal untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri maupun kinerja organisasi.

### **7.10 Umpan Balik**

Memberikan umpan balik kepada karyawan merupakan suatu proses yang paling penting dan paling sering diabaikan oleh pihak manajemen. Biasanya umpan balik yang diberikan hanya berupa janji lisan, tetapi banyak dari mereka yang tidak memberi karyawan mereka informasi-informasi tentang aspek- aspek spesifik dari kinerja mereka. Hal ini tentu saja menunjukkan bahwa kelalaian untuk memberikan umpan balik mungkin akan menimbulkan masalah serius dari segi kepuasan, kinerja dan keluarnya karyawan.

Model umpan balik yang diusulkan oleh Ilgen, Fisher dan Taylor (1979) dalam Timpe (1988) adalah mungkin untuk menanggulangi secara konstruktif masalah umpan balik dalam komunikasi karyawan. Umpan balik berarti informasi yang berhubungan dengan aspek- aspek kinerja kerja yang positif dan negatif. Model ini menerapkan umpan balik dengan lebih efektif kepada bawahan dalam upaya untuk meningkatkan pengaruh- pengaruh positifnya terhadap sikap dan perilaku.

Dalam penelitian ini, Salah satu pihak yang akan memperoleh manfaat besar dari pelaksanaan penilaian kinerja pegawai yang objektif dan rasional adalah satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Oleh karena itu, satuan tersebut mutlak mendapatkan umpan balik yang lengkap dan seakurat mungkin. Umpan balik tersebut dapat memungkinkan manajemen sumber daya manusia memberikan dukungan yang lebih baik kepada organisasi secara menyeluruh.

Dari hasil penilaian kinerja pegawai selama ini memang dievaluasi oleh pihak kepegawaian untuk melakukan tindakan perbaikan dari hasil evaluasi tersebut, namun pada kenyataannya masih banyak pegawai yang tidak mengetahui manfaat yang akan diterima oleh pegawai tersebut terhadap

prestasi kerjanya selama ini. Sistem *reward* dan *punishment* yang belum jelas bagi pegawai juga menjadi catatan penting bagi pihak manajemen untuk memberikan tindakan perbaikan nyata secara transparan dan terbuka bagi pegawai yang dievaluasi nantinya. Ketidakjelasan informasi mengenai sistem *reward* dan *punishment* dari hasil evaluasi kinerja pegawai yang telah dilakukan merupakan salah satu akibat dari kurangnya komunikasi yang efektif antara pihak manajemen rumah sakit dengan pihak pelaksana kegiatan baik itu kepala instalasinya maupun pegawai itu sendiri. Oleh karena itu tindakan perbaikan dalam segi komunikasi sangat perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan organisasi.



## **BAB VIII**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **8.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian tentang manajemen evaluasi kinerja pegawai rekam medis di RSUD Budhi Asih, maka dapat disimpulkan bahwa selama ini yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di unit rekam medis selama ini adalah kepala instalasi rekam medis. Dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh kepala instalasi saat ini seharusnya sudah mampu untuk melakukan penilaian kinerja pegawai dengan baik, namun pada kenyataannya masih banyak kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh kepala instalasi dalam melaksanakan penilaian kinerja serta evaluasi kinerja pegawai rekam medis. Dalam pelaksanaannya terdapat pedoman atau instruksi kerja terkait dengan pembinaan dan penilaian kinerja pegawai RSUD Budhi Asih di unit kepegawaian, namun SOP tersebut belum dikomunikasikan atau disosialisasikan dengan baik kepada seluruh pihak yang berwenang untuk melaksanakan penilaian kinerja pegawai. Sehingga masih banyak SDM penilai yang hanya mengetahui bahwa SOP tersebut ada, namun bentuk dan isi mengenai SOP tersebut belum sepenuhnya diketahui. Selain itu juga terdapat kebijakan yang digunakan sebagai landasan atau bahan masukan untuk penilaian kinerja pegawai di RSUD Budhi Asih adalah berupa SK Direktur Nomor 306/2010 tentang tata tertib dan disiplin kerja yang berisi mengenai uraian hari dan jam kerja pegawai RSUD Budhi Asih.

Dari segi proses, perencanaan yang dilakukan di unit rekam medis belum berjalan dengan baik, hal tersebut disebabkan karena perencanaan yang dibuat selama ini selalu sama dengan bulan-bulan dan tahun-tahun sebelumnya tanpa ada perubahan. Sedangkan dalam pelaksanaan penilaian kinerja yang ada di unit rekam medis saat ini belum berjalan dengan baik, hal tersebut disebabkan karena penilaian kinerja pegawai rekam medis yang bersifat objektif belum sepenuhnya dilakukan dan observasi yang dilakukan oleh kepala instalasi masih terdapat banyak kekurangan. Proses evaluasi

kinerja pegawai pun masih belum berjalan dengan baik, hal itu menyebabkan kurangnya informasi yang dapat digunakan oleh pihak manajemen untuk mengambil keputusan terkait dengan tindakan perbaikan kinerja pegawai rekam medis.

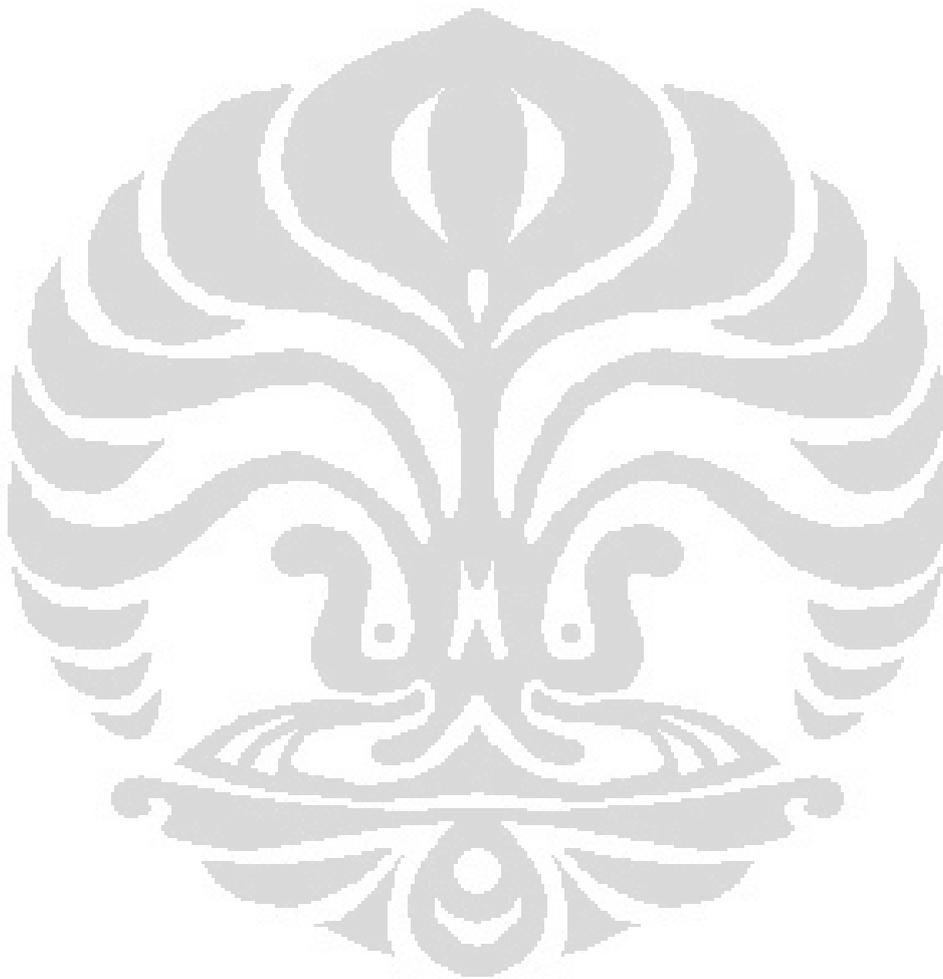
Dari hasil penilaian kinerja pegawai yang dilakukan, kinerja pegawai rekam medis yang berstatus PNS dapat dikategorikan baik, sedangkan untuk pegawai kontrak dan Non PNS tidak dapat diketahui atau digambarkan dikarenakan tidak tersedianya data mengenai hasil penilaian kinerja pegawai tersebut di unit kepegawaian. Sedangkan untuk umpan balik yang diberikan, selama ini umpan balik yang diterima oleh karyawan terkait dengan evaluasi kinerja masih belum dapat dirasakan oleh pegawai rekam medis, informasi-informasi hasil kinerja mereka berupa *reward* dan *punishment* masih simpang siur dan belum pernah ada perbaikan dari hasil evaluasi kinerja yang diterima oleh pegawai.

## 8.2 Saran

Adapun saran yang dapat peneliti berikan adalah :

- a. Mencantumkan dengan jelas kompetensi dan kualifikasi yang harus dimiliki oleh kepala instalasi terkait dengan penilaian dan evaluasi kinerja pegawai.
- b. Memberikan pembinaan dan pelatihan kepada kepala instalasi sebelum melakukan penilaian dan evaluasi kinerja pegawai. Pembinaan dan pelatihan tersebut berupa simulasi dalam melaksanakan penilaian dan evaluasi kinerja untuk menghindari bias yang mungkin saja terjadi dilapangan.
- c. Menentukan metode penilaian dan evaluasi kinerja pegawai yang paling sesuai dengan keadaan di unit rekam medis. Selama ini metode penilaian dan evaluasi kinerja yang dilakukan hanya dalam bentuk observasi saja, sebaiknya perlu menggunakan metode tambahan agar hasil evaluasi kinerja pegawai yang akurat dapat diberikan kepada pihak manajemen seperti metode penilaian kinerja 360 derajat.

- d. Membangun komunikasi yang efektif antara pihak manajemen rumah sakit dengan pihak pelaksana agar kesalahpahaman mengenai adanya kebijakan atau SOP yang ada dapat diminimalisir.
- e. Memperjelas dan mensosialisasikan sistem *reward* dan *punishment* yang dapat diterima oleh pegawai yang dinilai terkait dengan hasil evaluasi kinerja pegawai tersebut.



## DAFTAR PUSTAKA

- Atmoko, Tjipto. *Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Diunduh pada tanggal 08 Juni 2012 pukul 16.23 WIB dari <http://resources.unpad.ac.id>.
- Azwar, Azrul. (1996). *Pengantar Administrasi Kesehatan (Edisi Ketiga)*. Tangerang: Binarupa Aksara.
- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta. (2006). *Buku Panduan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Bidang Hasil Utama dan Bidang Perilaku Utama*. Jakarta: Badan Kepegawaian Daerah
- Department of Business Administration International Islamic University Malaysia. (2005). *Employee Performance Evaluation by AHP: A Case Study*. Malaysia: International Islamic University Malaysia.
- Departemen Kesehatan RI. (1991). *Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Rekam Medis/ Medical Record Rumah Sakit*. Jakarta: Depkes RI.
- Fahmi, Irham. (2011). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Flippo, Edwin B. (1996). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Grubb, Todd. (2007). *Journal of Human Resource Education Performance Appraisal Reappraised: It's Not All Positive*. USA: Troy University
- Handoko, T. Hani. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2001). *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Jauhar, Mohammad., & Subekhi, Akhmad. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka

*Kompetensi Perkam Medis*. (2009). Diakses pada tanggal 13 Juni 2012 pukul 1:06 WIB dari <http://rekamkesehatan.wordpress.com/>

Manullang, M. (2004). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Miharti, Rawi. (2010). *Unit Rekam Medis*. Diakses pada tanggal 15 Mei 2012 Pukul 22.00 WIB dari <http://rawimiharti.blog.ugm.ac.id/>

Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

*Penelitian Kuantitatif dan kualitatif*. (2009) Diakses pada 13 Juni 2012 23:00 WIB dari <http://elqorni.wordpress.com/>

*Penilaian Kinerja*. (2008). Diakses pada tanggal 05 Mei 2012 pukul 20.33 WIB dari <http://samianstats.files.wordpress.com/>

RSUD Budhi Asih. (2009). *Struktur Organisasi dan Uraian Tugas RSUD Budhi Asih PerGub 73/2009*. Jakarta: RSUD Budhi Asih.

RSUD Budhi Asih. (2011). *Profil RSUD Budhi Asih tahun 2011*. Jakarta: RSUD Budhi Asih.

Sabarguna, Boy. (2007). *Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit*. Yogyakarta: Konsorsium Rumah Sakit Islam Jateng – DIY.

Sastrohadiwiryo, Siswanto. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara

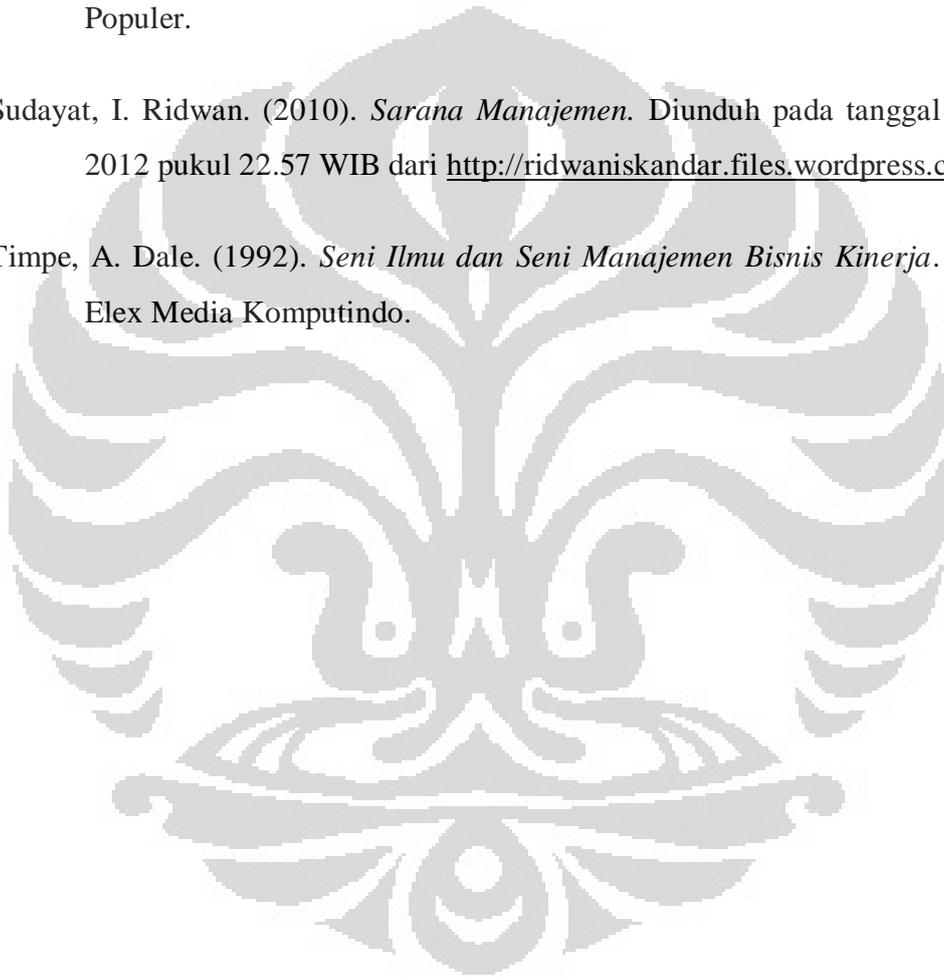
Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Soedjadi, F.X. (1996). *Organization and Methods Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*. Jakarta: Toko Gunung Agung.

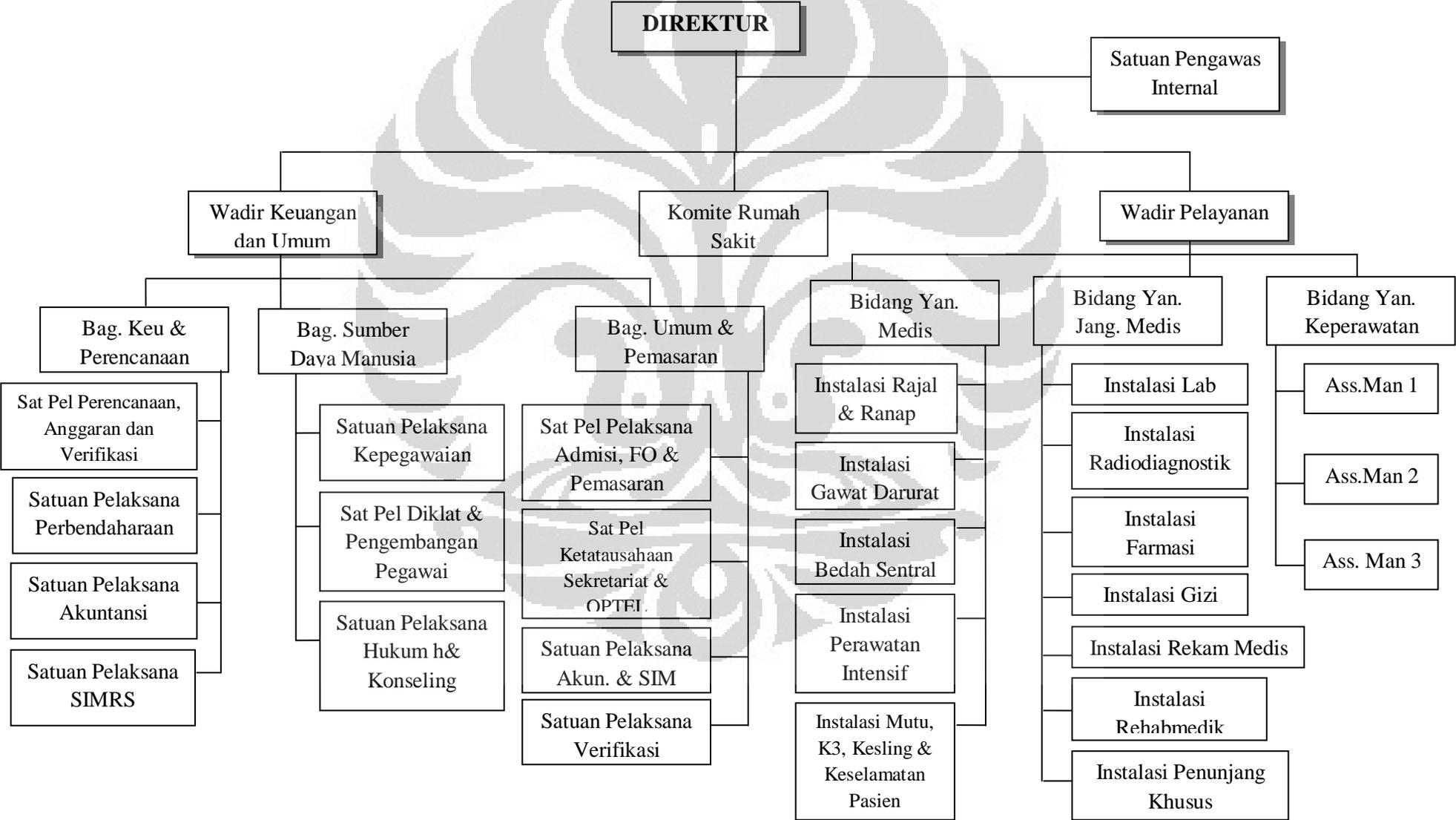
Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward, & Gilbert, Daniel R. (1996). *Manajemen* (Alexander Sindoro, Penerjemah). Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.

Sudayat, I. Ridwan. (2010). *Sarana Manajemen*. Diunduh pada tanggal 13 Juni 2012 pukul 22.57 WIB dari <http://ridwaniskandar.files.wordpress.com/>

Timpe, A. Dale. (1992). *Seni Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kinerja*. Jakarta: Elex Media Komputindo.



SUSUNAN ORGANISASI RSUD BUDHI ASIH (PerGub 73/2009)



Gambaran manajemen..., Nesty Mutiarini, FKM UI, 2012



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT**

KAMPUS BARU UNIVERSITAS INDONESIA DEPOK 16424, TELP. (021) 7864975, FAX. (021) 7863472

No : 4414 /H2.F10/PPM.00.00/2012  
Lamp. : ---  
Hal : *Ijin penelitian, menggunakan data & wawancara*

10 Mei 2012

Kepada Yth.  
**Direktur**  
**RSUD. Budhi Asih**  
Jl. Dewi Sartika, No.200  
Cawang – Jakarta Timur

Sehubungan dengan penulisan skripsi mahasiswa Program Studi Sarjana Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia mohon diberikan ijin dan rekomendasi kepada mahasiswa kami:

Nama : Nesty Mutiarini  
NPM : 1006820940  
Thn. Angkatan : 2010/2011  
Peminatan : Manajemen Rumah Sakit

Untuk melakukan penelitian, menggunakan data dan wawancara, yang kemudian akan dianalisis kembali dalam penulisan skripsi dengan judul "*Gambaran Evaluasi Kinerja Petugas Rekam Medis di RSUD. Budhi Asih Jakarta*"

Selanjutnya Unit Akademik terkait atau mahasiswa yang bersangkutan akan menghubungi Institusi Bapak/Ibu. Namun, jika ada informasi yang dibutuhkan dapat menghubungi sekretariat Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan dinomor telp. (021) 7864974.

Atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami haturkan terima kasih.



Wakil Dekan FKM UI  
Wakil Dekan,

**Dr. Dian Ayubi, SKM, MQIH**  
**NIP. 19720825 199702 1 002**

**Tembusan:**

- Pembimbing skripsi
- Arsip

**PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM  
UNTUK KEPALA INSTALASI REKAM MEDIS  
DI RSUD BUDHI ASIH JAKARTA**

Kode Informan :  
Nama :  
Jenis Kelamin :  
Umur :  
Pendidikan :  
Lama Kerja :  
Hari/Tanggal Wawancara :

**INPUT**

1. Selama ini siapa yang bertugas melakukan penilaian kinerja pegawai rekam medis?
2. Apakah sebelum melakukan penilaian, pejabat penilai sudah diberi pengarahan dan pembinaan terlebih dahulu?
3. Apakah pejabat penilai sudah memiliki kemampuan atau kompetensi untuk melakukan penilaian kinerja pegawai?
4. Apakah pejabat penilai sudah melakukan penilaian secara objektif?
5. Data apa saja yang dibutuhkan sebagai acuan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai?
6. Dalam bentuk apa penilaian kinerja pegawai dibuat?
7. Selain DP3, Apakah ada penilaian kinerja pegawai lain yang digunakan?
8. Aspek- aspek penilaian apa saja yang dinilai dalam penilaian kinerja pegawai?
9. Apakah anda mengetahui tentang SOP terkait dengan Pembinaan dan penilaian kinerja pegawai?
10. Apakah SOP tersebut disosialisasikan kepada anda dan pegawai lainnya? Siapa yang mensosialisasikan SOP tersebut?
11. Dalam melaksanakan penilaian, apakah pejabat penilai sudah menilai sesuai dengan SOP yang ada?

12. Apakah anda mengetahui tentang adanya peraturan rumah sakit terkait dengan penilaian kinerja?
13. Apakah peraturan tersebut disosialisasikan kepada anda dan pegawai lainnya?
14. Apakah peraturan tersebut memiliki pengaruh dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai?

### **PROSES**

1. Apakah ada perencanaan yang dibuat tentang sasaran kerja tahunan dan sasaran kerja bulanan?
2. Bagaimana prosedur pelaksanaan penilaian kinerja pegawai?
3. Kapan penilaian kinerja pegawai dilakukan?
4. Metode penilaian kinerja pegawai apakah yang digunakan oleh pejabat penilai?
5. Apakah ada penilaian kinerja atasan, bawahan dan diri sendiri?
6. Apa langkah selanjutnya setelah hasil penilaian kinerja tersebut terkumpul?
7. Menurut anda, apakah hasil penilaian kinerja pegawai dievaluasi?
8. Siapa yang mengevaluasi hasil penilaian kinerja pegawai?
9. Bagaimana cara mengevaluasi hasil penilaian kinerja pegawai?
10. Digunakan untuk apa hasil evaluasi kinerja pegawai tersebut?
11. Apakah manfaat dari adanya proses evaluasi kinerja bagi pegawai?

### **UMPAN BALIK**

1. Apakah pegawai yang dinilai dapat mengetahui hasil penilaian kinerja tersebut?
2. Apakah ada sistem *reward and punishment* terkait dengan hasil evaluasi kinerja pegawai?

**PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM**  
**UNTUK PENANGGUNG JAWAB REKAM MEDIS**  
**DI RSUD BUDHI ASIH JAKARTA**

Kode Informan :  
Nama :  
Jenis Kelamin :  
Umur :  
Pendidikan :  
Lama Kerja :  
Hari/Tanggal Wawancara :

**INPUT**

1. Selama ini, siapa yang bertugas melakukan penilaian kinerja pegawai di unit rekam medis?
2. Menurut anda, apakah penilai sudah memiliki kemampuan atau kompetensi untuk melakukan penilaian kinerja pegawai?
3. Menurut anda, apakah penilai sudah melakukan penilaian secara objektif?
4. Dalam bentuk apa penilaian kinerja pegawai dibuat?
5. Selain DP3, Apakah ada penilaian kinerja pegawai lain yang digunakan?
6. Aspek- aspek penilaian apa saja yang dinilai dalam penilaian kinerja pegawai?
7. Apakah anda mengetahui tentang SOP terkait dengan Pembinaan dan penilaian kinerja?
8. Apakah SOP tersebut sudah disosialisasikan kepada anda dan pegawai lainnya?
9. Dalam melaksanakan penilaian kinerja, apakah penilai sudah menilai sesuai dengan SOP yang ada?
10. Apakah anda mengetahui tentang adanya peraturan rumah sakit terkait dengan penilaian kinerja pegawai?
11. Apakah peraturan tersebut sudah disosialisasikan kepada anda dan pegawai lainnya?

12. Menurut anda, apakah peraturan tersebut memiliki pengaruh dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai?

### **PROSES**

1. Apakah ada perencanaan yang dibuat tentang sasaran kerja tahunan dan sasaran kerja bulanan?
2. Kapan penilaian kinerja pegawai dilakukan?
3. Apakah anda mengetahui tentang prosedur pelaksanaan penilaian kinerja pegawai?
4. Apakah anda mengetahui metode penilaian kinerja pegawai yang digunakan oleh pejabat penilai?
5. Apakah ada penilaian kinerja atasan, bawahan dan diri sendiri?
6. Menurut anda, apakah hasil penilaian kinerja pegawai perlu dievaluasi?
7. Siapa yang mengevaluasi kinerja pegawai tersebut?
8. Apakah anda mengetahui cara mengevaluasinya?
9. Menurut anda, digunakan untuk apa hasil evaluasi kinerja pegawai tersebut?
10. Apakah manfaat dari adanya evaluasi kinerja pegawai?

### **UMPAN BALIK**

1. Apakah anda dapat mengetahui hasil penilaian tersebut?
2. Apakah ada sistem *reward and punishment* terkait dengan hasil evaluasi kinerja pegawai?

**PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM**  
**UNTUK KEPALA SATUAN PELAKSANA KEPEGAWAIAN**  
**DI RSUD BUDHI ASIH JAKARTA**

Kode Informan :  
Nama :  
Jenis Kelamin :  
Umur :  
Pendidikan :  
Lama Kerja :  
Hari/Tanggal Wawancara :

**INPUT**

1. Siapa yang berhak melakukan penilaian kinerja pegawai rekam medis?
2. Apakah sebelum melakukan penilaian, pejabat penilai sudah diberi pengarahan dan pembinaan terlebih dahulu?
3. Apakah pejabat penilai sudah memiliki kemampuan atau kompetensi untuk melakukan penilaian kinerja pegawai?
4. Menurut anda, apakah pejabat penilai sudah melakukan penilaian secara objektif?
5. Data apa saja yang dibutuhkan sebagai acuan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai?
6. Dalam bentuk apa penilaian kinerja pegawai dibuat?
7. Selain DP3, Apakah ada penilaian kinerja pegawai lain yang digunakan?
8. Aspek- aspek penilaian apa saja yang dinilai dalam penilaian kinerja pegawai?
9. Apakah ada SOP terkait dengan pembinaan dan penilaian kinerja pegawai?
10. Apakah SOP tersebut sudah disosialisasikan kepada kepala instalasi dan pegawai rekam medis lainnya? Siapa yang mensosialisasikan SOP tersebut?
11. Apakah ada peraturan rumah sakit terkait dengan penilaian kinerja pegawai?
12. Apakah peraturan tersebut sudah disosialisasikan?

13. Menurut anda, apakah peraturan tersebut memiliki pengaruh dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai?

#### **PROSES**

1. Kapan penilaian kinerja pegawai dilakukan?
2. Bagaimana prosedur pelaksanaan penilaian kinerja pegawai?
3. Apakah anda mengetahui tentang metode penilaian kinerja pegawai yang digunakan oleh pejabat penilai?
4. Apakah ada penilaian kinerja atasan, bawahan dan diri sendiri?
5. Menurut anda, apakah hasil penilaian kinerja pegawai dievaluasi?
6. Siapa yang mengevaluasi kinerja pegawai tersebut?
7. Bagaimana cara mengevaluasi kinerja pegawai?
8. Digunakan untuk apa hasil evaluasi kinerja pegawai?
9. Menurut anda, kendala apa saja yang terjadi saat mengevaluasi kinerja pegawai?
10. Apakah manfaat dari adanya evaluasi kinerja pegawai tersebut?

#### **UMPAN BALIK**

1. Menurut anda, apakah pegawai yang dinilai dapat mengetahui hasil penilaian tersebut?
2. Apakah ada sistem *reward and punishment* terkait dengan hasil evaluasi kinerja pegawai?

**DAFTAR CHECK LIST  
RSUD BUDHI ASIH**

Objek Pengamatan	Hasil Pengamatan	
	Ada	Tidak Ada
Form penilaian		
SOP		
Kebijakan		
Hasil penilaian kinerja pegawai <ul style="list-style-type: none"><li>- PNS</li><li>- Non PNS</li><li>- Kontrak</li></ul>		

**PENILAIAN HASIL KERJA KARYAWAN RSUD BUDHI ASIH**

**A. IDENTITAS KARYAWAN YANG DINILAI**

Nama :  
 NIP :  
 Pangkat / Gol. :  
 Jabatan :  
 Masa Kerja :

**B. IDENTITAS PENILAI**

Nama :  
 NIP :  
 Pangkat / Gol. :  
 Jabatan :

**B. PERIODE PENILAIAN :**

U R A I A N	NILAI			KET.
	Kurang < 56	Cukup 56 - 75	Baik > 75	
<b>A. KESETIAAN DAN KETAATAN :</b>				
1. Kesanggupan untuk setia dan taat dalam pengabdian kepada Pancasila, UUD 45, Negara dan Pemerintah.				
2. Kesanggupan untuk setia dan taat kepada segala peraturan Perundang - Undangan dan Peraturan kedinasan yang berlaku.				
3. Kesanggupan untuk mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.				
4. Setia dan taat dalam perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang.				
<b>B. PRESTASI KERJA :</b>				
1. Dapat menggunakan waktu secara efisien dan efektif				
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar				
3. Kecakapan dalam menguasai seluk beluk bidang tugasnya				
4. Menerapkan pengalaman kerja yang dimilikinya				
5. Keterampilan dalam melaksanakan tugas				
6. Menguasai sistim administrasi ruangan				
<b>C. TANGGUNG JAWAB :</b>				
1. Tanggung jawab atas tindakan yang dilakukan				
2. Tanggung jawab atas resiko dari keputusan yang diambil				
3. Tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tepat pada waktunya				
4. Tanggung jawab dalam merawat peralatan kerja yang dipercayakan padanya				
5. Mengutamakan kepentingan dinas diatas kepentingan pribadi				
<b>D. KEJUJURAN :</b>				
1. Melaporkan segala sesuatu dengan sebenarnya				
2. Memberikan informasi kepada atasan atas hal-hal yang dirasakan tidak sesuai				
3. Melaksanakan pekerjaan dengan ikhlas sesuai peraturan yang berlaku				
4. Kejujuran dalam menjalankan tugas sesuai wewenang yang diberikan				
5. Perilaku yang tidak merugikan orang lain / RS.				

U R A I A N	NILAI			KET.
	Kurang < 56	Cukup 56 - 74	Baik > 75	
<b>E. KERJASAMA :</b>				
1. Mengetahui secara mendalam bidang tugas orang lain yang berhubungan dengan bidang tugasnya	.....	.....	.....	
2. Mempertimbangkan dan menghargai usul orang lain	.....	.....	.....	
3. Kerjasama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugasnya	.....	.....	.....	
4. Kerjasama dalam satu tim kerja	.....	.....	.....	
5. Menciptakan kerjasama yang harmonis	.....	.....	.....	
5. Dapat menempatkan diri dengan baik dalam lingkungan kerja	.....	.....	.....	
<b>F. PRAKARSA :</b>				
1. Mampu mengambil cara baru demi peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja untuk memperoleh hasil yang maksimum	.....	.....	.....	
2. Dapat memberikan saran yang dipandang baik / berguna kepada atasan baik diminta maupun tidak demi meningkatkan hasil kerja	.....	.....	.....	
3. Dapat melakukan pekerjaan atas prakarsa sendiri dalam keadaan mendesak	.....	.....	.....	
4. Menguasai teori dan praktek dasar dan tehnik	.....	.....	.....	
<b>G. DISIPLIN :</b>				
1. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas rutin dengan baik dan tepat	.....	.....	.....	
2. Menyelesaikan instruksi dari atasan dengan tepat dan cermat	.....	.....	.....	
3. Memenuhi disiplin waktu sesuai jadwal dinas yang ditentukan	.....	.....	.....	
4. Mematuhi disiplin seragam yang ditentukan	.....	.....	.....	
5. Berpakaian / berpenampilan rapi, bersih, sopan, bersahaja	.....	.....	.....	
<b>H. KOMUNIKASI :</b>				
1. Berkomunikasi dengan sopan, lancar, baik kepada teman, atasan, bawahan dan pasien	.....	.....	.....	
2. Mengemukakan pendapat / maksud dengan jelas lancar, tidak berbelit-belit	.....	.....	.....	
3. Menyesuaikan diri dengan perubahan situasi lingkungan kerja	.....	.....	.....	
4. Sikap ramah, sopan kepada atasan, bawahan, rekan kerja, lingkungan dan pasien	.....	.....	.....	
<b>I. KEPEMIMPINAN :</b>				
1. Mampu mengawasi unit kerja dan mengambil tindakan tepat bila ada penyimpangan serta tepat dalam menentukan prioritas dan pencegahan	.....	.....	.....	
2. Mampu menggugah semangat dan mengkoordinir kerja bawahan dalam melaksanakan tugas	.....	.....	.....	
3. Mengetahui kemampuan dan kepribadian bawahan	.....	.....	.....	
4. Dapat membina dan memberikan contoh yang baik dan benar kepada bawahan	.....	.....	.....	
5. Dapat bertindak tidak memihak dengan mengesampingkan perasaan pribadi	.....	.....	.....	
6. Dapat mengemukakan pendapat dengan jelas kepada atasan / bawahan	.....	.....	.....	
7. Memiliki kewibawaan yang dipatuhi oleh bawahan	.....	.....	.....	

Jakarta, ..... 20 ..

PENILAI :

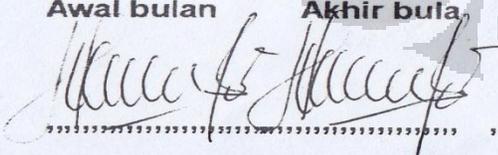
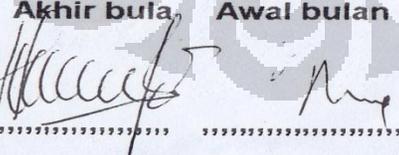
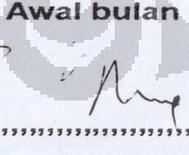
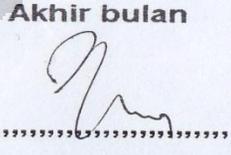
YANG DINILAI :

ATASAN PENILAI :

Mengetahui,  
KA. BAG / KA. BID . . .

**Penilaian kinerja Pegawai Perseorangan**

**BULAN MEI 2012**

Pegawai		Atasan Langsung		
N a m a : Lismansyah		dr HAMONANGAN, MARS		
N I P : 140 168 873		140 154 804		
Golongan : III C		IV B		
Jabatan : Koord. Inst Rekam Medis		Ka. Instalasi Rekam Medis		
No	Materi Kinerja BHU	Nilai (%)	Materi Knerja BPU	Nilai (%)
1	Tersedia Rekam Medis Yang Sesuai peraturan yang Berlaku	100%	Kebenaran Menyampaikan Data dan Informasi Dalam Tugas	100%
2	Semua Penyakit telah di Kode Sesuai buku Pedoman yang berlaku	100%	Kemampuan bekerja sama dalam Tim Kerja	100%
3	Tersedia Rekam Medis Pasien Untuk Kontrol Penyakit	100%	Kepemimpinan	100%
4	Tersedia Laporan Penyakit Menular	100%		
Jumlah Nilai Dalam Prosentase		400%	Jumlah Nilai Dalam Prosentase	300%
<b>Nilai Kinerja Total</b>				
Nama Pegawai : Lismansyah		Nama atasan La : dr.HAMONANGAN, MARS		
Tanda Tangan		Tanda tangan		
	Awal bulan	Akhir bula	Awal bulan	Akhir bulan
				

**SASARAN KERJA & PENINJAUAN SASARAN KERJA BULANAN**

<b><u>Pegawai</u></b>		<b><u>Atasan</u></b>			
<b>NIP</b>	: 140 168 873	<b>NIP</b>	140 154 804		
<b>N a m a</b>	: Lismansyah	<b>Nama</b>	dr HAMONANGAN, MARS		
<b>Golongan</b>	: III C	<b>Golongan</b>	IV B		
<b>Jabatan</b>	: Staf Medical Record	<b>Jabatan</b>	Ka. Urusan Rekam Medis		
<b>SASARAN KERJA</b>					
<b>No.</b>	<b>Sasaran Kerja</b>	<b>Ukuran Pencapaian</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Satuan</b>	<b>Bobot</b>
1	Menyusun Berkas Rekam Medis	Tersedia Rekam Medis Yang Sesuai peraturan yang Berlaku	76	Status	20%
2	Membuat Kode Penyakit sesuai ICD X	Semua Penyakit telah di Kode Sesuai buku Pedoman	3.550	status	20%
2	Mencatat Rekam Medis kembali dari Ruang Perawatan	Tersedia Rekam Medis Pasien Untuk Kontrol Penyakit	3.560	status	20%
3	Membuat Laporan survailand	Tersedia Laporan Penyakit Menular	3650	status	10%
			<b>TOTAL</b>		<b>70%</b>



**RAHASIA**

**DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN  
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

**PEMERINTAH DAERAH  
KHUSUS IBUKOTA JAKARTA**

**JANGKA WAKTU PENILAIAN**  
BULAN ..... Januari ..... Desember ..... 2011  
..... s/d .....

1.	YANG DINILAI	
	a. Nama	Tjatur Yogiono
	b. NIP / NRK	196505171986031013 / 108431
	c. Pangkat, golongan ruang	Penata, III / c
	d. Jabatan / Pekerjaan	Perekam medis penyelia RSUD Budhi Asih
	e. Unit Organisasi	Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta
2.	PEJABAT PENILAI	
	a. Nama	dr. Azmy R.
	b. NIP / NRK	195910221988121001 / 119094
	c. Pangkat, golongan ruang	Pembina Tk.I, IV / b
	d. Jabatan / Pekerjaan	Wakil Direktur Pelayanan Medis RSUD Budhi Asih
	e. Unit Organisasi	Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI	
	a. Nama	NANANG HASANI
	b. NIP / NRK	195805051984101001 / 120618
	c. Pangkat, golongan ruang	Pembina Utama Muda, IV / c
	d. Jabatan / Pekerjaan	Direktur RSUD Budhi Asih
	e. Unit Organisasi	Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta

**RAHASIA**

**RAHASIA**

4. PENILAIAN			
UNSUR YANG DINILAI	NILAI		KETERANGAN
	ANGKA	SEBUTAN	
a. Kesetiaan	93	Amat Baik	Nilai tersebut sesuai usulan dari Ka Bid Penunjang Medis dr. Arman Mulia
b. Prestasi Kerja	83	Baik	
c. Tanggung Jawab	83	Baik	
d. Ketaatan	82	Baik	
e. Kejujuran	82	Baik	
f. Kerjasama	83	Baik	
g. Prakarsa	82	Baik	
h. Kepemimpinan			
i. JUMLAH	588	Baik	
j. NILAI RATA-RATA	84.00		
5. KEBERATAN DARI PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI (APABILA ADA)			
Tanggal, .....			

**RAHASIA**

**RAHASIA**

6. TANGGAPAN PEJABAT PENILAI  
ATAS KEBERATAN

Tanggal, .....

7. KEPUTUSAN ATASAN PEJABAT  
PENILAI ATAS KEBERATAN

Tanggal, .....

**RAHASIA**

RAHASIA

8. LAIN - LAIN

9. DIBUAT TANGGAL, 30 - 12 - 2011

PEJABAT PENILAI

dr. Azmy R.

NIP / NRK : 195910221988121001 / 119094

10. DITERIMA TANGGAL, 2 - 01 - 2012  
PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI

Tjatur Yogiono

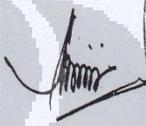
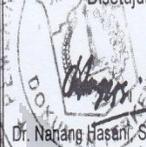
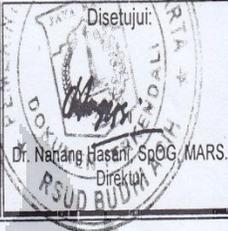
NIP / NRK : 196505171986031013 / 108431

11. DITERIMA TANGGAL, 4 - 01 - 2012  
ATASAN PEJABAT PENILAI

NANANG HASANI

NIP / NRK :

RAHASIA

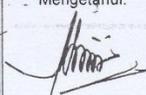
 PEMERINTAH PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA <b>RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BUDHI ASIH</b> Jl. Dewi Sartika Cawang III/200 Jakarta Telp 8090282, Fax. 8009157 JAKARTA Kode Pos. 13630	<b>PEMBUATAN DAFTAR PENILAIAN          PELAKSANAAN PEKERJAAN (DP3)</b>			
	No. Dokumen : IK-03-KEPEG-RSBA	Revisi : 00	Tanggal Terbit : 28 Oktober 2010	Hal : 2 dari 2
<b>INSTRUKSI KERJA</b>	Dibuat oleh:  Kepegawaian	Mengetahui:  MR	Disetujui:  Dr. Nahang Hasani, SpOG, MARS. Direktur 	

5.5. Prosedur pelaksanaan :

- 5.5.1. Bagian SDM mengedarkan lembaran penilaian sementara kepada setiap pejabat penilai
- 5.5.2. Kepala unit satuan kerja (Ka. Bag, Ka. Satuan Pelaksana, Ka. Penanggung Jawab mengisi DP3 dari PNS / karyawan di unit kerjanya dalam lembaran penilaian sementara (ad.a)
- 5.5.3. Ka. Bag akan dinilai oleh pejabat penilainya yaitu Wadir masing-masing.
- 5.5.4. Wadir akan dinilai oleh pejabat penilainya yaitu Direktur RSUD Budhi Asih.
- 5.5.5. Hasil yang telah disetujui akan ditandatangani oleh pejabat penilai dan PNS / karyawan yang bersangkutan pada lembaran penilaian sementara (ad. B)
- 5.5.6. Lembaran penilaian sementara (ad. C) diserahkan kepada pejabat penilainya masing-masing untuk dinilai kembali atau untuk disahkan.
- 5.5.7. Bilamana tidak disahkan maka dilakukan penilaian kembali seperti (ad. b)
- 5.5.8. Bilamana telah disahkan, lembaran penilaian sementara tersebut diberikan ke Bag. SDM untuk diketik kedalam lembaran DP3 yang asli.
- 5.5.9. Lembaran DP3 yang asli telah selesai proses, lalu difandatangani oleh PNS / karyawan yang bersangkutan dan Ka. Bag masing-masing.
- 5.5.10. Lembaran DP3 yang asli seperti (ad. j) diserahkan ke Wadir masing-masing untuk diparaf lalu ditandatangani oleh Direktur RSUD Budhi Asih
- 5.5.11. Setiap PNS / karyawan akan mendapatkan 1 (satu) lembaran asli DP3 untuk disimpan di dalam file kepegawaian.

6. Dokumen terkait

- 6.1. SOP Kepegawaian

 PEMERINTAH PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA <b>RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BUDHI ASIH</b> Jl. Dewi Sartika Cawang III/200 Jakarta Telp. 8090282, Fax. 8009157 J A K A R T A Kode Pos: 13630	<b>PEMBINAAN DAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI / KARYAWAN</b>		
	No. Dokumen : IK-12-KEPEG-RSBA	Revisi : 00	Tanggal Terbit : 28 Oktober 2010
<b>INSTRUKSI KERJA</b>	Dibuat oleh:  Kepegawaian	Mengetahui:  MR	 Dr. Nanaq Hasan, Sp.OG, MARS. Direktur

### 1. Tujuan

Agar para pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna

### 2. Ruang Lingkup

Jenis pembinaan dan penilaian kinerja pegawai adalah :

- 2.1. Pemberian penghargaan
- 2.2. Penjatuhan sanksi

### 3. Ketrampilan petugas

- 3.1. Ka Bagian SDM
- 3.2. Ka Satpel Kepegawaian
- 3.3. Ka Satpel Hukum dan Konseling

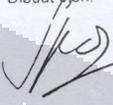
### 4. Peralatan

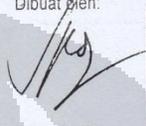
ATK

### 5. Instruksi

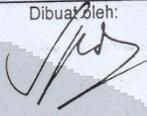
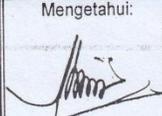
#### 5.1. Prosedur pembinaan dan penilaian kinerja pegawai :

- 5.1.1. Tanggung jawab utama dalam pembinaan dan penilaian kinerja pegawai ada pada atasan langsung dari pegawai
- 5.1.2. Atasan langsung memonitor dan membuat catatan penilaian tentang pelaksanaan tugas yang diberikan.
- 5.1.3. Hasil monitor dan pencatatan tersebut menjadi bahan dasar atasan langsung dalam pembuatan DP3 para pegawai.
- 5.1.4. Atasan langsung melakukan pembinaan dan penilaian kinerja pegawai melalui :
  - 5.1.4.1. Bimbingan tugas
  - 5.1.4.2. Rapat satuan kerja
  - 5.1.4.3. Diskusi staf
  - 5.1.4.4. Teguran lisan
  - 5.1.4.5. Teguran tertulis dalam buku catatan intern
  - 5.1.4.6. Mengajukan mutasi / rotasi tugas
- 5.1.5. Hasil pembinaan dan penilaian kinerja pegawai, dilaporkan setiap bulan kepada Ka Bagian masing-masing untuk ditindaklanjuti
- 5.1.6. Bilamana proses pembinaan dan penilaian kinerja tidak dihiraukan oleh pegawai tersebut, maka Ka Bagian masing-masing mengajukan / memutasi pegawai tersebut ke pimpinan rumah sakit melalui Ka Bag SDM RSUD Budhi Asih.

 PEMERINTAH PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA <b>RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BUDHI ASIH</b> Jl. Dewi Sartika Cawang III/200 Jakarta Telp 8090282, Fax. 8009157 JAKARTA Kode Pos: 13630	<b>PEMBUATAN DAFTAR PENILAIAN          PELAKSANAAN PEKERJAAN (DP3)</b>			
	No. Dokumen : IK-03-KEPEG-RSBA	Revisi : 00	Tanggal Terbit 28 Oktober 2010	Hal : 1 dari 2
<b>INSTRUKSI KERJA</b>	Dibuat oleh:  Kepegawaian	Mengetahui:  MR	 Disetujui:  DR. Napang Hasani, SpOG, MARS. Direktur	
	<p><b>1. Tujuan</b> Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas</p> <p><b>2. Ruang Lingkup</b> 2.1. PNS dan CPNS 2.2. Non PNS</p> <p><b>3. Ketrampilan petugas</b> 3.1. Ka Bagian SDM 3.2. Ka Satpel Kepegawaian 3.3. Penanggung Jawab Disiplin Pegawai</p> <p><b>4. Peralatan</b> 4.1. ATK 4.2. Komputer</p> <p><b>5. Instruksi</b> 5.1. Unsur yang dinilai :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1.1. Kesetiaan</li> <li>5.1.2. Prestasi Kerja</li> <li>5.1.3. Tanggung jawab</li> <li>5.1.4. Ketaatan</li> <li>5.1.5. Kejujuran</li> <li>5.1.6. Kerjasama</li> <li>5.1.7. Prakarsa</li> <li>5.1.8. Kepemimpinan (kepada PNS Golongan II/a ke atas yang memegang jabatan struktural)</li> </ul> <p>5.2. Batas nilai dengan sebatas angka :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5.2.1. Amat baik = 91 – 100</li> <li>5.2.2. Baik = 76 – 90</li> <li>5.2.3. Cukup = 61 – 75</li> <li>5.2.4. Sedang = 51 – 60</li> <li>5.2.5. Kurang = 50 ke bawah</li> </ul> <p>5.3. Batas nilai normal adalah baik kecuali untuk nilai kesetiaan adalah 91 ke atas</p> <p>5.4. Masa penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah bulan Januari sampai Desember dalam tahun yang sama</p>			

 PEMERINTAH PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA <b>RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BUDHI ASIH</b> Jl. Dewi Sartika Cawang III/200 Jakarta Telp 8090282, Fax. 8009157 J A K A R T A Kode Pos: 13630	<b>PEMBINAAN DAN PENILAIAN KINERJA</b>			
	No. Dokumen : IK-08-KEPEG-RSBA	Revisi : 00	Tanggal Terbit : 28 Oktober 2010	Hal : dari 1
<b>INSTRUKSI KERJA</b>	Dibuat oleh:  Kepegawaian	Mengetahui:  MR	 Disetujui: Dr. Nanang Hasani, S.Pd, MARS. Direktur	

1. **Tujuan**  
Agar para pegawai dapat melaksanakan pekerjaan sesuai yang telah direncanakan pada awal bulan
2. **Ruang Lingkup**
  - 2.1. PNS dan CPNS
  - 2.2. Pegawai kontrak dan Non PNS
3. **Ketrampilan petugas**
  - 3.1. Ka Bagian SDM
  - 3.2. Ka Satpel Kepegawaian
  - 3.3. Penanggung Jawab Disiplin Pegawai
4. **Peralatan**
  - 4.1. ATK
  - 4.2. Komputer aplikasi
5. **Instruksi**
  - 5.1. Setiap pegawai membuat rencana kerja setiap minggu pertama dan minta persetujuan atasan langsung
  - 5.2. Pegawai menilai terhadap kinerja yang telah dibuat mana atau berapa persen yang tercapai dari yang direncanakan (nilai presentase) dan ditandatangani oleh atasan langsung
  - 5.3. Pegawai mengumpulkan kinerja yang telah disetujui oleh atasan langsung ke Bagian Kepegawaian
  - 5.4. Bagian Kepegawaian menginput kinerja pegawai ke program APIK yang telah ditentukan
  - 5.5. Bagian Kepegawaian membuat rekapan seluruh kinerja PNS dan CPNS selanjutnya ditindaklanjuti untuk perolehan tunjangan dari Gubernur
  - 5.6. Bagian Kepegawaian memonitor realisasi pelaksanaan kinerja pegawai
6. **Dokumen terkait**
  - 6.1. Website e-TKD Provinsi DKI Jakarta

 JAWA RAYA PEMERINTAH PROVINSI DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA <b>RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BUDHI ASIH</b> Jl. Dewi Sartika Cawang III/200 Jakarta Telp 8090282, Fax. 8009157 J A K A R T A Kode Pos: 13630	<b>PEMBINAAN DAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI / KARYAWAN</b>			
	No. Dokumen : IK-12-KEPEG-RSBA	Revisi : 00	Tanggal Terbit : 28 Oktober 2010	Hal : 2 dari 2
<b>INSTRUKSI KERJA</b>	Dibuat oleh:  Kepegawaian	Mengetahui:  MR	Disetujui:  Dr. Nanang Hidayat, SpOG, MARS. Direktur	

- 5.1.7. Bagian SDM bersama Ka Bag/ Ka Bid yang bersangkutan melakukan pembinaan melalui pemantauan absensi dan pengamatan langsung.
- 5.1.8. Hasil pemantauan absensi dan pengamatan Ka Bag masing-masing akan dilaporkan ke pimpinan rumah sakit untuk ditindaklanjuti.
- 5.1.9. Hasil tindak lanjut diberikan kepada pegawai yang bersangkutan dan tembusan kepada Ka Bag SDM.

**5.2. Proses pemberian penghargaan :**

- 5.2.1. Pegawai yang berprestasi dan menunjukkan kinerja yang baik dan pantas dihargai, pimpinan rumah sakit memberikan penghargaan kepada pegawai, seperti :
  - 5.2.1.1. Tanggung jawab lebih besar (promosi jabatan)
  - 5.2.1.2. Kesempatan untuk pengembangan karir
  - 5.2.1.3. Dll

**5.3. Proses penjatuhan sanksi**

- 5.3.1. Penjatuhan sanksi diberikan kepada pegawai yang melakukan tindakan indisipliner
- 5.3.2. Atasan langsung memberikan peringatan :
  - 5.3.2.1. Secara lisan
  - 5.3.2.2. Secara tertulis sebanyak 3 kali (dalam buku catatan intern)
- 5.3.3. Atasan langsung melaporkan kepada Ka Bag / Wadir masing-masing tentang:
  - 5.3.3.1. Tindakan indisipliner
  - 5.3.3.2. Pemberian peringatan
- 5.3.4. Atas rekomendasi Wadir / Direktur RSUD Budhi Asih, Bag SDM memanggil pegawai tersebut untuk dimintai keterangan atau dilakukan pemeriksaan tentang tindakan indisipliner tersebut.
- 5.3.5. Ka Bag SDM membuat berita acara dan melaporkan kepada Direktur RSUD Budhi Asih
- 5.3.6. Direktur meneliti dan memutuskan untuk dan atau tidak menjatuhkan sanksi.
- 5.3.7. Urusan kepegawaian menyampaikan SK Direktur tentang sanksi yang dijatuhkan kepada pegawai tersebut dan mendata dalam buku penjangaan indisipliner pegawai.
- 5.3.8. Jenis sanksi yang dijatuhkan :
  - 5.3.8.1. PNS dikembalikan ke Dinas Kesehatan/ ke BKD
  - 5.3.8.2. Pegawai honor di PHK
  - 5.3.8.3. Pegawai dimutasi kerja

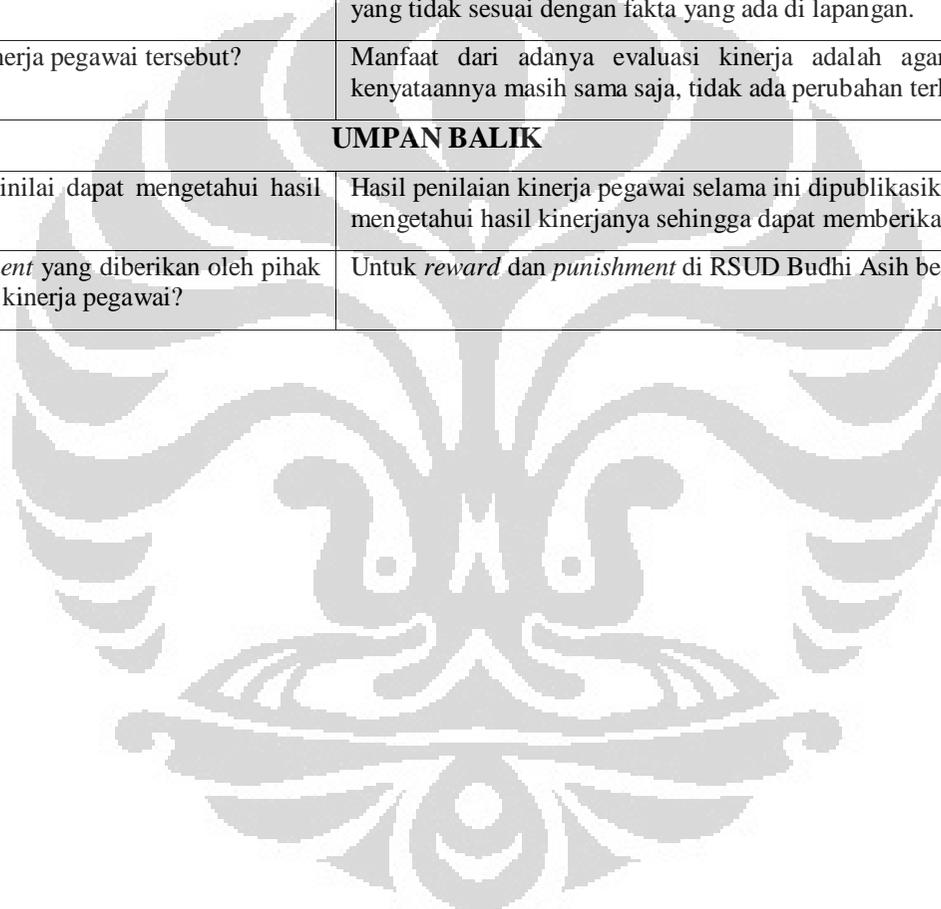
**6. Dokumen terkait**

- 6.1. SOP Kepegawaian

No	Pertanyaan	Informan
		II
<b>INPUT</b>		
1	Siapa yang berhak melakukan penilaian kinerja pegawai rekam medis?	Yang berhak melakukan penilaian kinerja di unit rekam medis adalah Kepala Instalasi Rekam Medis.
2	Apakah sebelum melakukan penilaian, pejabat penilai sudah diberi pengarahan dan pembinaan terlebih dahulu?	Pembinaan dan pengarahan terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dari pihak manajemen rumah sakit belum pernah dilakukan. Pembinaan dan pengarahan diberikan oleh pihak Pemerintah Daerah DKI Jakarta langsung, karena semua kepala instalasi merupakan Pegawai Negeri Sipil.
3	Apakah pejabat penilai sudah memiliki kemampuan atau kompetensi untuk melakukan penilaian kinerja pegawai?	Kompetensi SDM penilai ditentukan oleh kepala penunjang medis berdasarkan dengan baperjabat yang telah dibuat. Dari baperjabat itulah kepala instalasi dituntut untuk mengetahui bidang kerjanya masing- masing.
4	Menurut anda, apakah pejabat penilai sudah melakukan penilaian secara objektif?	Penilaian kinerja yang dilakukan oleh kepala instalasi masih bersifat subjektif.
5	Data apa saja yang dibutuhkan sebagai acuan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai?	Data yang digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja pegawai adalah absensi pegawai, hasil observasi yang dilakukan oleh kepala instalasi dan laporan kerja yang telah dilakukan pegawai rekam medis.
6	Dalam bentuk apa penilaian kinerja pegawai dibuat?	Penilaian kinerja pegawai dibuat dalam dua bentuk, yang pertama dalam bentuk penilaian kinerja pegawai tahunan (DP3) untuk PNS dan untuk Non PNS dan pegawai kontrak berupa penilaian kinerja pegawai dan penilaian kinerja pegawai bulanan berupa hasil kegiatan yang telah dilakukan oleh pegawai di unit rekam medis selama 1 bulan.
7	Aspek- aspek penilaian apa saja yang dinilai dalam penilaian kinerja pegawai?	Aspek penilaian kinerja pegawai yang digunakan ada didalam buku penilaian kinerja pegawai.
8	Apakah ada SOP terkait dengan pembinaan dan penilaian kinerja pegawai?	Ada SOP terkait dengan Pembinaan dan penilaian kinerja di RSUD Budhi Asih.
9	Apakah SOP tersebut sudah disosialisasikan kepada kepala instalasi dan pegawai rekam medis lainnya? Siapa yang mensosialisasikan SOP tersebut?	SOP tersebut disosialisasikan oleh kepala bagian SDM RSUD Budhi Asih.

10	Apakah ada peraturan rumah sakit terkait dengan penilaian kinerja pegawai?	Kebijakan yang digunakan di RSUD Budhi Asih adalah berupa Peraturan Gubernur dan Peraturan Pemerintah, selain itu juga berupa SK yang telah dikeluarkan oleh Direktur seperti SK jam kerja.
11	Apakah peraturan tersebut disosialisasikan kepada kepala instalasi dan pegawai rekam medis lainnya?	Iya, SK tersebut sudah disosialisasikan kepada seluruh pegawai di RSUD Budhi Asih.
12	Menurut anda, apakah peraturan tersebut memiliki pengaruh dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai?	SK tersebut berpengaruh pada hasil kerja pegawai di RSUD Budhi Asih.
<b>PROSES</b>		
1	Kapan penilaian kinerja pegawai dilakukan?	Penilaian kinerja dilakukan setiap bulan, yaitu dari tanggal 21-25.
2	Bagaimana prosedur pelaksanaan penilaian kinerja pegawai?	Prosedur pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dimulai dari penyerahan formulir penilaian kinerja pegawai menuju unit- unit yang ada di RSUD Budhi Asih, lalu dikumpulkan kembali ke unit kepegawaian pada tanggal 21-25 setiap bualannya.
3	Apakah anda mengetahui metode penilaian kinerja pegawai yang digunakan oleh pejabat penilai?	Metode penilaian yang dilakukan selama ini adalah dengan metode observasi dan melihat hasil kerja pegawai selama ini.
4	Apakah ada penilaian kinerja atasan, bawahan dan diri sendiri?	Untuk penilaian kinerja atasan, bawahan dan diri sendiri belum pernah dilakukan di RSUD Budhi Asih.
5	Menurut anda, apakah hasil penilaian kinerja pegawai perlu dievaluasi?	Iya perlu. Hasil penilaian kinerja pegawai setiap bulan dan tahunnya di evaluasi di unit kepegawaian.
6	Siapa yang mengevaluasi kinerja pegawai tersebut?	Hasil penilaian kinerja pegawai selama ini dievaluasi oleh kepala bagian SDM bersama dengan staf.
7	Bagaimana cara mengevaluasi kinerja pegawai?	Cara mengevaluasi kinerja pegawai selama ini adalah pertama, unit kepegawaian menerima laporan dari kepala instalasi terkait dengan pegawai yang memiliki kinerja buruk, selanjutnya laporan tersebut dievaluasi dan pegawai yang bersangkutan dievaluasi, jika setelah Teguran 1,2,3 dan panggilan 1,2,3 pegawai tersebut tidak juga mengalami perubahan maka apabila pegawai yang bersangkutan merupakan PNS akan diserahkan ke BKD dan untuk pegawai kontrak dan Non PNS akan diberhentikan.
8	Digunakan untuk apa hasil evaluasi kinerja pegawai tersebut?	Hasil evaluasi kinerja digunakan untuk kenaikan pangkat, khusus untuk PNS akan ada penghargaan dari BKD seperti kenaikan jabatan berdasarkan dengan masa kerja pegawai dan pegawai berprestasi, untuk pegawai tetap non PNS untuk insentif dan untuk pegawai kontrak

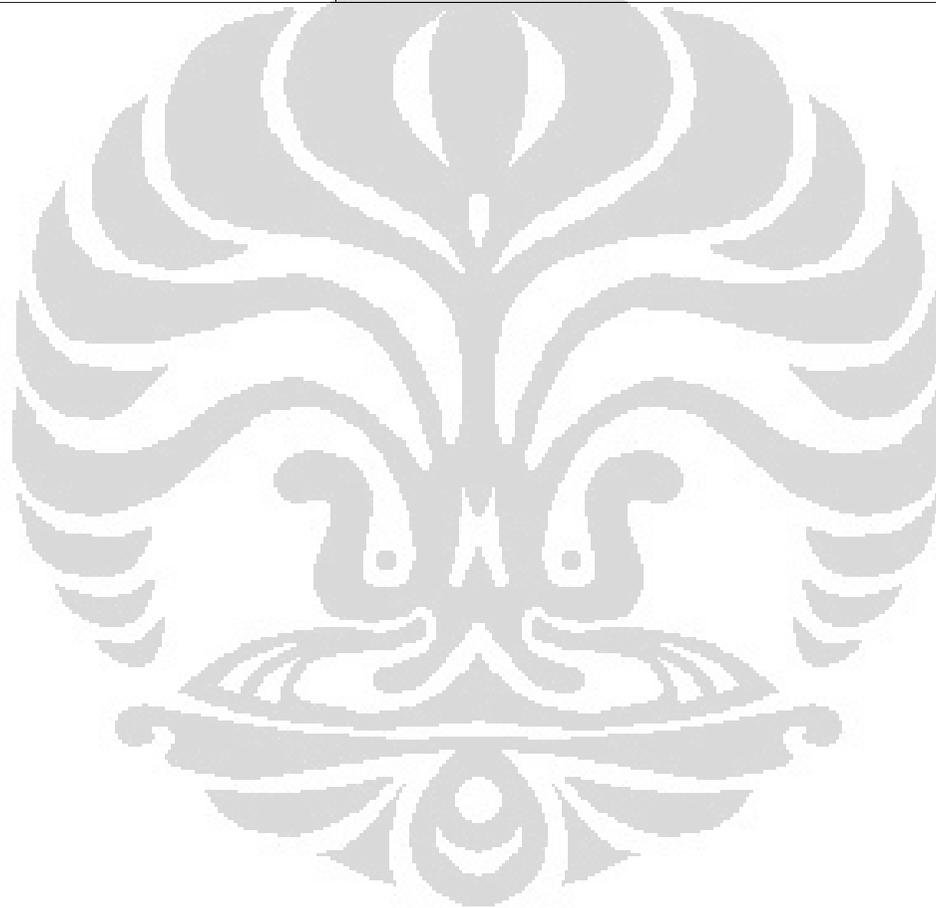
		untuk perpanjangan masa kontrak.
9	Menurut anda, kendala apa saja yang terjadi saat mengevaluasi kinerja pegawai?	Kendala yang terjadi saat mengevaluasi seperti data yang digunakan untuk evaluasi kinerja yang tidak sesuai dengan fakta yang ada di lapangan.
10	Apakah manfaat dari adanya evaluasi kinerja pegawai tersebut?	Manfaat dari adanya evaluasi kinerja adalah agar kinerja pegawai lebih baik, namun kenyataannya masih sama saja, tidak ada perubahan terkait dengan kinerja pegawai.
<b>UMPAN BALIK</b>		
1	Menurut anda, apakah pegawai yang dinilai dapat mengetahui hasil penilaian kinerja tersebut?	Hasil penilaian kinerja pegawai selama ini dipublikasikan agar pegawai yang bersangkutan dapat mengetahui hasil kerjanya sehingga dapat memberikan motivasi untuk kedepannya.
2	Apakah ada sistem <i>reward and punishment</i> yang diberikan oleh pihak manajemen terkait dengan hasil evaluasi kinerja pegawai?	Untuk <i>reward</i> dan <i>punishment</i> di RSUD Budhi Asih belum ada dan belum diterapkan.



No	Pertanyaan	Informan
		I2
<b>INPUT</b>		
1	Siapa yang bertugas melakukan penilaian kinerja pegawai rekam medis?	Penilaian kinerja pegawai dilakukan oleh masing- masing PJ di unit rekam medis, setelah itu diberikan kepada kepala instalasi.
2	Apakah sebelum melakukan penilaian, pejabat penilai sudah diberi pengarahan dan pembinaan terlebih dahulu?	Pembinaan dan pengarahan terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dari pihak manajemen rumah sakit belum pernah dilakukan.
3	Apakah pejabat penilai sudah memiliki kemampuan atau kompetensi untuk melakukan penilaian kinerja pegawai?	-----
4	Menurut anda, apakah pejabat penilai sudah melakukan penilaian secara objektif?	-----
5	Data apa saja yang dibutuhkan sebagai acuan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai?	Data yang digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja pegawai adalah absensi pegawai dan data kerajinan pegawai.
6	Dalam bentuk apa penilaian kinerja pegawai dibuat?	Penilaian kinerja pegawai dibuat dalam bentuk penilaian kinerja pegawai, penilaian sasaran kerja dan penilaian kinerja bulanan.
7	Aspek- aspek penilaian apa saja yang dinilai dalam penilaian kinerja pegawai?	Aspek penilaian kinerja pegawai yang ada sama seperti dalam form penilaian DP3 seperti kerjasama, lingkungan dan ketepatan waktu datang.
8	Apakah anda mengetahui tentang SOP terkait dengan pembinaan dan penilaian kinerja pegawai?	SOP terkait dengan pembinaan dan penilaian kinerja pegawai terdapat di unit kepegawaian.
9	Apakah SOP tersebut sudah disosialisasikan kepada kepala instalasi dan pegawai rekam medis lainnya? Siapa yang mensosialisasikan SOP tersebut?	SOP tersebut tidak pernah disosialisasikan.
10	Apakah ada peraturan rumah sakit terkait dengan penilaian kinerja pegawai?	Kebijakan yang digunakan di RSUD Budhi Asih seperti peraturan mengenai absensi pegawai.
11	Apakah peraturan tersebut disosialisasikan kepada kepala instalasi dan	Iya, SK tersebut sudah disosialisasikan kepada seluruh pegawai di RSUD Budhi Asih.

	pegawai rekam medis lainnya?	
12	Menurut anda, apakah peraturan tersebut memiliki pengaruh dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai?	SK tersebut berpengaruh pada perbaikan perilaku pegawai dari segi jam masuk dan jam pulang pegawai.
<b>PROSES</b>		
1	Apakah ada perencanaan yang dibuat tentang sasaran kerja tahunan dan sasaran kerja bulanan?	Iya, perencanaan dibuat dalam 1 bulan.
2	Bagaimana prosedur pelaksanaan penilaian kinerja pegawai?	Prosedur pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dimulai dengan penilaian oleh PJ masing-masing lalu diserahkan kepada kepala instalasi selanjutnya diserahkan kepada kabag penunjang medis dan terakhir diserahkan ke unit kepegawaian untuk dikumpulkan.
3	Kapan penilaian kinerja pegawai dilakukan?	Penilaian kinerja dilakukan pada akhir bulan.
4	Metode penilaian kinerja pegawai apakah yang digunakan oleh pejabat penilai?	Metode penilaian kinerja pegawai yang digunakan adalah metode penilaian objektif.
5	Apakah ada penilaian kinerja atasan, bawahan dan diri sendiri?	Untuk penilaian kinerja atasan, bawahan dan diri sendiri tidak ada dan belum pernah dilakukan di RSUD Budhi Asih.
6	Menurut anda, apakah hasil penilaian kinerja pegawai perlu dievaluasi?	Iya perlu. Karena hasil evaluasi kinerja pegawai dapat digunakan untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai selama ini.
7	Siapa yang mengevaluasi kinerja pegawai tersebut?	Hasil penilaian kinerja pegawai selama ini dievaluasi bersama- sama di setiap rapat bulanan.
8	Bagaimana cara mengevaluasi kinerja pegawai?	Evaluasi kinerja pegawai dilakukan pada saat rapat bulanan untuk pegawai non PNS ataupun kontrak.
9	Digunakan untuk apa hasil evaluasi kinerja pegawai tersebut?	Hasil evaluasi kinerja digunakan kenaikan pangkat (PNS) dan perpanjangan kontrak (pegawai kontrak).
10	Apakah manfaat dari adanya evaluasi kinerja pegawai tersebut?	Manfaat dari adanya evaluasi kinerja adalah untuk peningkatan kinerja, perbaikan kinerja dibulan berikutnya, pengembangan karir dan diklat.
<b>UMPAN BALIK</b>		
1	Menurut anda, apakah pegawai yang dinilai dapat mengetahui hasil penilaian kinerja tersebut?	Hasil penilaian kinerja pegawai selama ini diberitahukan kepada pegawai yang dinilai.

2	Apakah ada sistem <i>reward and punishment</i> yang diberikan oleh pihak manajemen terkait dengan hasil evaluasi kinerja pegawai?	Untuk <i>reward</i> dan <i>punishment</i> di RSUD Budhi Asih belum ada dan seharusnya untuk setiap unit ada sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> .
---	---	--



No	Pertanyaan	Informan		
		I3	I4	I5
<b>INPUT</b>				
1	Selama ini siapa yang bertugas melakukan penilaian kinerja pegawai di unit rekam medis?	Yang bertugas melakukan penilaian kinerja pegawai adalah kepala instalasi.	Yang bertugas melakukan penilaian kinerja pegawai adalah kepala instalasi.	Yang bertugas melakukan penilaian kinerja pegawai adalah atasan dalam hal ini adalah kepala instalasi.
2	Menurut anda, apakah pejabat penilai sudah memiliki kemampuan atau kompetensi untuk melakukan penilaian kinerja pegawai?	Kompetensi yang dimiliki oleh kepala instalasi dalam melakukan penilaian kinerja pegawai belum maksimal.	Kemampuan kepala instalasi seharusnya sudah ada, namun pada pelaksanaannya masih belum sepenuhnya sesuai.	Kompetensi yang dimiliki oleh kepala instalasi sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki.
3	Apakah pejabat penilai sudah melakukan penilaian secara objektif?	Penilaian kinerja yang dilakukan oleh kepala instalasi belum 100% objektif.	Penilaian yang dilakukan terkadang objektif dan terkadang subjektif.	Penilaian yang dilakukan belum objektif, hal tersebut dikarenakan terkadang form penilaian yang seharusnya diisi oleh kepala instalasi diisi oleh pegawai itu sendiri.
4	Dalam bentuk apa penilaian kinerja dibuat?	Bentuk penilaian kinerja untuk bulanan berisi materi kinerja yang terdiri dari pencapaian kerja dan DP3 untuk penilaian kinerja tahunan.	Bentuk penilaian kinerja tahunan berupa DP3 untuk PNS dan penilaian kinerja pegawai untuk pegawai kontrak dan Non PNS, dan penilaian kinerja bulanan seperti sasaran kerja yang telah dicapai dalam 1 bulan.	Bentuk penilaian kinerja yang dibuat berupa isian saja. Seperti sasaran kerja bulanan dan tahunan.
5	Aspek- aspek penilaian apa saja yang dinilai dalam penilaian kinerja pegawai?	Aspek penilaian yang ada sesuai dengan formulir penilaian seperti disiplin, tanggung jawab,	Aspek penilaian yang ada seperti tanggung jawab, disiplin, perilaku, dll.	Aspek penilaian yang ada sesuai dengan formulir penilaian kinerja pegawai.

		keterampilan, ketaatan, dll.		
6	Apakah anda mengetahui tentang SOP terkait dengan pembinaan dan penilaian kinerja pegawai?	SOP terkait dengan penilaian kinerja secara terperinci belum diketahui, biasanya hanya dikaitkan dengan tugas pokok saja.	Sop penilaian kinerja yang tahu hanya kepala instalasi saja.	SOP terkait dengan penilaian tidak tahu.
7	Apakah SOP tersebut sudah disosialisasikan kepada anda dan pegawai lainnya?	SOP tersebut tidak pernah disosialisasikan dan hanya ada di unit kepegawaian.	SOP penilaian kinerja tidak pernah disosialisasikan.	-----
8	Dalam melaksanakan penilaian kinerja, apakah pejabat penilai sudah menilai sesuai dengan SOP yang ada?	Penilaian kinerja sesuai dengan SOP yang ada mungkin sudah dilakukan.	Penilaian kinerja sesuai dengan SOP yang ada mungkin sudah dilakukan.	-----
9	Apakah anda mengetahui tentang adanya peraturan rumah sakit terkait dengan penilaian kinerja pegawai?	Iya, peraturan tersebut berupa SK Direktur tentang tata tertib dan disiplin di RSUD Budhi Asih dari jam masuk sampai jam keluar pegawai.	Peraturan yang ada seperti SK Direktur tentang jam masuk dan jam keluar pegawai RSUD Budhi Asih.	Peraturan yang ada hanya peruran tentang jam masuk kerja pegawai.
10	Apakah peraturan tersebut sudah disosialisasikan kepada anda dan pegawai lainnya?	Iya, peraturan sudah disosialisasikan.	Iya, peraturan sudah disosialisasikan.	Iya, peraturan sudah disosialisasikan.
11	Menurut anda, apakah peraturan tersebut memiliki pengaruh dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai?	Pengaruh SK tersebut adalah datang pegawai sesuai dengan jadwal yang ada.	Pengaruh dari peraturan tersebut seperti datang lebih pagi.	Pengaruh dari peraturan tersebut seperti jam datang dan pulang yang lebih tepat waktu.
<b>PROSES</b>				
1	Apakah ada perencanaan yang dibuat tentang sasaran kerja tahunan dan sasaran kerja bulanan?	Rencana kerja dibuat dalam 1 tahun.	Rencana kerja belum ada.	Rencana kerja belum ada.
2	Kapan penilaian kinerja pegawai dilakukan?	Penilaian kinerja pegawai bulanan dibuat setiap tanggal 25 dan penilaian kinerja tahunan dilakukan setiap akhir tahun.	Penilaian kinerja tahunan seperti DP3 dilakukan setiap akhir tahun dan bulanan dibuat setiap tanggal 26.	Penilaian kinerja pegawai dilakukan setiap 1 tahun sekali.

3	Apakah anda mengetahui tentang prosedur pelaksanaan penilaian kinerja pegawai?	Prosedur penilaian kinerja pegawai biasanya berupa pengamatan.	Prosedur penilaian yang lebih mengetahui adalah kepala instalasi rekam medis.	Prosedur penilaian yang lebih mengetahui adalah kepala instalasi rekam medis.
4	Apakah anda mengetahui metode penilaian kinerja pegawai yang digunakan oleh pejabat penilai?	-----	Metode penilaian yang digunakan adalah observasi.	-----
5	Apakah ada penilaian kinerja atasan, bawahan dan diri sendiri?	Penilaian kinerja atasan, bawahan dan diri sendiri belum pernah dilakukan.	Penilaian kinerja atasan, bawahan dan diri sendiri belum pernah dilakukan dan seharusnya itu perlu dilakukan.	Untuk penilaian kinerja diri sendiri pernah dilakukan dan biasanya pegawai yang mengisi memberi nilai yang bagus-bagus.
1	Menurut anda, apakah hasil penilaian kinerja pegawai perlu dievaluasi?	Hasil penilaian kinerja perlu dievaluasi untuk mengetahui kinerjanya selama ini.	Hasil penilaian kinerja pegawai perlu dievaluasi karena kinerja pegawai pasti berkembang terus.	Hasil penilaian kinerja perlu dievaluasi untuk mengetahui kinerjanya selama ini.
2	Siapa yang mengevaluasi kinerja pegawai tersebut?	Yang mengevaluasi kinerja pegawai adalah kepala instalasi.	Yang mengevaluasi kinerja pegawai adalah kepala instalasi baik untuk yang bulanan maupun yang tahunan.	-----
3	Apakah anda mengetahui cara mengevaluasinya?	Yang mengetahui cara evaluasi kinerja hanya kepala instalasi.	Evaluasi ya dilakukan oleh kepala instalasi dan selanjutnya kepala instalasi beserta atasan yang akan mengevaluasi lebih lanjut.	-----
4	Menurut anda, digunakan untuk apa hasil evaluasi kinerja pegawai tersebut?	Hasil evaluasi digunakan untuk kenaikan pangkat (PNS) dan untuk yang Non PNS mengisi sebagai koordinator apabila kinerjanya baik.	Hasil evaluasi digunakan untuk melakukan perbaikan kinerja pegawai, sedangkan untuk pengembangan karir belum ada.	Hasil evaluasi digunakan untuk penambahan insentif pegawai.
6	Apakah manfaat dari adanya evaluasi kinerja pegawai?	Manfaat evaluasi paling tidak untuk peningkatan kinerja pegawai.	Manfaat evaluasi kinerja adalah untuk merangsang pegawai agar bekerja lebih baik lagi.	Manfaat yang diterima saat ini belum ada.

### UMPAN BALIK

1	Apakah anda dapat mengetahui hasil penialaian tersebut?	Hasil penilaian selama ini dipublikasika kepada pegawai untuk dapat dijadikan masukan tentang kinerjanya selama ini.	Hasil penilaian kinerja selama ini diperlihatkan dan apabila sesuai diterima dan jika tidak maka dilakukan kegiatan lobby kepada kapala instalasi.	Iya, hasil penilaian kinerja boleh diketahui oleh pegawai.
7	Apakah ada sistem reward and punishment terkait dengan hasil evaluasi kinerja pegawai?	Sistem reward and punishment terkait dengan hasil evaluasi kinerja pegawai belum ada, seharusnya itu ada untuk memacu peningkatan kinerja pegawai	Reward terkait hasil evaluasi kinerja belum berjalan, untuk insentif yang didapatkan oleh pegawai tidak ada hubungannya dengan kinerja pegawai selama ini.	Reward dan punishment terkait dengan hasil evaluasi kinerja pegawai di RSUD Budhi Asih belum jelas dan masih simpang siur.