

## SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DI RSUD SALEWANGAN MAROS

Hikmah<sup>1)</sup> Mukhtar Galib<sup>2)</sup> Muharram<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>STIM Lasharan Jaya Makassar  
email: hikmahnurdin77@gmail.com

<sup>2)</sup>STIM Lasharan Jaya Makassar  
email: mukhtargalib.stimlash@gmail.com

<sup>3)</sup>STIM Lasharan Jaya Makassar  
email: muharram@stimplasharanjaya.ac.id

### Abstract

*Currently, Salewangan Maros Hospital began to design the development of employee performance assessment system. Salewangan Maros Hospital is still trying to find forms and mechanisms of assessment in accordance with the working climate and organizational culture in the hope that the employee performance assessment runs effectively and efficiently, therefore to support it is certainly needed accurate data and information about the existing performance assessment system so that it can be seen in terms of its advantages and weaknesses, which subsequently become a reference in the development of existing systems. In this study using qualitative data analysis and informants involved are those who have influence in the hospital Salewangan Maros Hospital. Based on the results of research and discussions can be concluded that in general the work performance assessment system of employees of Salewangan Maros Hospital has not run optimally, bias and subjectivity in the assessment is still high it can be seen from the method used, namely the rating scale and instruments used elements that are assessed only limited to attitude, behavior and personality alone have not touched on aspects of an employee's work achievement.*

**Keywords :** *system, assessment, work achievement, employees*

### Abstrak

Saat ini RSUD Salewangan Maros mulai merancang pengembangan sistem penilaian kinerja pegawai. RSUD Salewangan Maros masih berusaha mencari bentuk dan mekanisme penilaian yang sesuai dengan iklim kerja dan kultur organisasi dengan harapan penilaian kinerja pegawai tersebut berjalan dengan efektif dan efisien, oleh karena itu untuk mendukung hal tersebut tentu dibutuhkan data dan informasi yang akurat tentang sistem penilaian kinerja yang ada saat ini sehingga bisa dilihat dari sisi kelebihan dan kelemahannya, yang selanjutnya menjadi acuan dalam pengembangan sistem yang ada. Dalam penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif dan informan yang terlibat adalah mereka yang punya pengaruh di rumah sakit RSUD Salewangan Maros. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa secara umum sistem penilaian prestasi kerja pegawai RSUD Salewangan Maros belum berjalan secara optimal, bias dan subyektivitas dalam penilaian masih tinggi hal itu bisa terlihat dari metode yang digunakan yaitu rating scale dan instrumen yang digunakan unsur-unsur yang dinilai hanya sebatas sikap, prilaku dan kepribadian saja belum menyentuh pada aspek pencapaian kerja seorang pegawai.

**Keywords :** *system, penilaian, prestasi kerja, pegawai*

## 1. PENDAHULUAN

Sebuah sistem penilaian kinerja yang baik apabila benar-benar bisa menggambarkan pencapaian dari hasil kerja setiap pegawai secara obyektif. Untuk mendapatkan hasil penilaian yang obyektif dan untuk menghindari penilaian yang subyektif, maka sebuah sistem penilaian kinerja harus dirancang dengan baik dengan memperhatikan elemen-elemen penilaian yang benar-benar berhubungan dengan pekerjaan pegawai yang bersangkutan. RSUD Salewangan Maros adalah salah satu rumah sakit daerah di Kabupaten Maros. Salah satu tujuannya adalah mewujudkan pelayanan Kesehatan professional dan berkelas dunia. Untuk mencapai hal tersebut tentu harus didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan professional. Melalui

pengelolaan sumber daya manusia yang baik diharapkan pegawai RSUD Salewangan Maros memiliki skill dan keterampilan yang baik untuk mendukung kinerja rumah sakit sesuai dengan visi dan misinya.

Untuk menunjang kearah pencapaian tujuan-tujuan manajemen Sumber Daya Manusia baik organisasi maupun perorangan, bagian SDM RSUD Salewangan Maros sudah memiliki sistem penilaian kinerja pegawai yang disebut dengan penilaian prestasi kinerja pegawai atau disingkat P2KP. Pelaksanaan P2KP periodik dilakukan setahun sekali pada setiap akhir tahun. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis selama melakukan observasi di RSUD Salewangan Maros, P2KP masih belum berjalan dengan baik dalam arti belum diaplikasikan secara menyeluruh dan terkoordinasi sehingga output yang dihasilkan masih jauh dari yang diharapkan. Instrumen yang digunakan sifatnya masih terlalu umum untuk menilai seluruh pegawai sehingga hasil penilaian tidak spesifik menggambarkan hasil kerja pegawai. Instrumen yang digunakan dalam P2KP hampir sama dengan instrumen yang digunakan untuk penilaian kinerja pegawai negeri sipil yang disebut dengan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3). Dalam DP3, terdapat 7 unsur penilaian yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, serta untuk pejabat struktural di tambah satu unsur yakni kepemimpinan. Ketidakjelasan parameter yang digunakan dan orientasi yang lebih ditekankan pada aspek kepribadian dan perilaku tanpa menyentuh ranah kinerja, selain itu penilaian juga tidak mengedepankan aspek komunikasi sehingga bawahan tidak mengetahui standar kinerja yang diharapkan, merupakan beberapa penyebab penilaian prestasi kerja pegawai cenderung bersifat subyektif dan dapat menimbulkan bias penilaian.

Selain itu sistem P2KP yang ada saat ini belum pernah dilakukan evaluasi, padahal setiap kegiatan perlu dievaluasi untuk mengetahui tingkat keefektifan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan dan juga bermanfaat untuk pengembangan kegiatan selanjutnya agar lebih baik. Hasil penilaian belum sepenuhnya dimanfaatkan optimal dalam setiap pengambilan keputusan manajemen terkait sumber daya manusia di RSUD Salewangan Maros. Seharusnya dengan penilaian kinerja kita akan mengetahui kelebihan dan kekurangan atau kelemahan seorang pegawai sehingga bisa dirancang sebuah pelatihan yang bisa meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

Menurut Ilyas (2002) kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Sedangkan menurut Hafizurrachman (2009) kinerja adalah penampilan kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dapat disimpulkan dari kedua pendapat diatas bahwa kinerja merupakan penampilan kerja baik kuantitas maupun kualitas dari seseorang atau kelompok kerja. Sedangkan penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Hellriegel dan Slocum (1992) adalah suatu proses sistematik untuk mengevaluasi kelebihan dan kekurangan setiap pegawai serta menemukan jalan untuk memperbaiki prestasi mereka (Aditama, 2010: 46). Ilyas (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja (PK) adalah proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Sedangkan menurut Soeprihanto (2001) penilaian prestasi kerja (*appraisal of performance*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Dari ketiga pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses untuk menilai hasil kerja setiap pegawai baik untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan pegawai yang bersangkutan.

Penilaian kinerja amat penting bagi suatu organisasi. Pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai dan kepentingan organisasi. Bagi pegawai kegiatan tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karirnya.

Bagi organisasi hasil penilaian kinerja sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lainnya (Siagian, 2010).

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979, unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah:

#### **a. Kesetiaan**

Kesetiaan yang dimaksud adalah kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah. Unsur kesetiaan terdiri atas sub-sub unsur penilaian sebagai berikut:

- 1) Tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku, dan perbuatan;
- 2) Menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, atau golongan;
- 3) Berusaha memperdalam pengetahuan tentang Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta selalu berusaha mempelajari haluan Negara, politik Pemerintah, dan rencana-rencana Pemerintah dengan tujuan untuk melaksanakan tugasnya secara berdayaguna dan berhasilguna;
- 4) Tidak menjadi simpatisan/anggota perkumpulan atau tidak pernah terlibat dalam gerakan yang bertujuan mengubah atau menentang Pancasila Undang-Undang Dasar 1945, bentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia, atau Pemerintah;
- 5) Tidak mengeluarkan ucapan, membuat tulisan, atau melakukan tindakan yang dapat dinilai bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.

#### **b. Prestasi Kerja**

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksana tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan Unsur prestasi kerja terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- 1) Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
- 2) Mempunyai keterampilan dalam melaksanakan tugasnya;
- 3) Mempunyai pengalaman di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya;
- 4) Bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugasnya;
- 5) Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik;
- 6) Melaksanakan tugas secara berdayaguna dan berhasilguna;
- 7) Hasil kerjanya melebihi hasil kerja rata-rata yang ditentukan, baik dalam arti mutu maupun dalam arti jumlah.

**c. Tanggung jawab**

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

Unsur tanggung jawab terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- 1) Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik- baiknya dan tepat pada waktunya;
- 2) Selalu berada di tempat tugasnya dalam segala keadaan;
- 3) Selalu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan;
- 4) Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain;
- 5) Berani memikul risiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya;
- 6) Selalu menyimpan dan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya.

**d. Ketaatan**

Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Unsur ketaatan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- 1) Menaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku
- 2) Menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya;
- 3) Memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya;
- 4) Bersikap sopan santun

**e. Kejujuran**

Kejujuran pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Unsur kejujuran terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan tugas dengan ikhlas;
- 2) Tidak menyalahgunakan wewenangnya;
- 3) Melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya.

**f. Kerjasama**

Kerjasama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- 1) Mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya;
- 2) Menghargai pendapat orang lain;
- 3) Dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar;
- 4) Bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain;
- 5) Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan;

6) Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun tidak sependapat.

**g. Prakarsa**

Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Unsur prakarsa terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- 1) Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan
- 2) Berusaha mencari tatacara yang baru dalam mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar besarnya;
- 3) Berusaha memberikan saran yang dipandanginya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta mengenai sesuatu yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas.

**h. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Unsur kepemimpinan terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

- 1) Menguasai bidang tugasnya;
- 2) Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat;
- 3) Mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain;
- 4) Mampu menentukan prioritas dengan tepat
- 5) Bertindak tegas dan tidak memihak;
- 6) Memberikan teladan baik;
- 7) Berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama;
- 8) Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan;
- 9) Berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas;

**3. METODE**

Metode Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain studi kasus untuk mendapatkan informasi yang mendalam tentang gambaran sistem penilaian kinerja pegawai di RSUD Salewangan Maros tahun 2019. Dalam penelitian ini ada sembilan variabel penelitian yang digunakan. Variabel variabel tersebut merupakan variabel yang sering dibahas oleh para ahli dalam beberapa sumber bahan bacaan tentang penilaian kinerja pegawai. Kesembilan variabel tersebut adalah: Penilai, Pegawai yang dinilai, Metode penilaian, Instrumen penilaian, Periode penilaian, Pelaksanaan penilaian, Pengolahan hasil penilaian, Tindak lanjut hasil penilaian dan Hambatan dan kendala dalam penilaian (Dessler, 2007; Ilyas, 2002; Siagian, 2009; Soeprihanto, 2001). Melalui Sembilan variabel tersebut diharapkan penelitian ini dapat menggambarkan sistem penilaian kinerja pegawai di RSUD Salewangan Maros tahun 2019 secara menyeluruh.

Data yang digunakan adalah wawancara mendalam (in-depth interview), Telaah dokumen yang berhubungan dengan penilaian kinerja pegawai yang dan studi kepustakaan. Wawancara mendalam telah dilakukan dengan Informan Penelitian di RSUD Salewangan Maros: Kepala Bagian SDM, Koordinator SDM, Koordinator Remunerasi, Ketua Komite Keperawatan, Kepala Bagian MK3L (Mutu, K3 dan Lingkungan), Koordinator Pengembangan Produk dan Promosi

Pemasaran, Penanggung Jawab Arsip, Staf SDM dan Staf Kesling (Kesehatan Lingkungan). Dalam penelitian ini, menggunakan metode kualitatif sehingga tidak menggunakan populasi dan sampel melainkan menggunakan informan yang dianggap penting dengan mengkaji informasi lebih dalam.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil Penelitian dan Pembahasan Dasar pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di RSUD Salewangan Maros diatur dalam keputusan RSUD Salewangan Maros tentang Sistem Penghargaan Pegawai RSUD Salewangan Maros. Dalam peraturan tersebut mencakup tentang sistem penggajian

pegawai RSUD Salewangan Maros, sistem penilaian prestasi kerja pegawai RSUD Salewangan Maros dan sistem perencanaan jenjang karir pegawai RSUD Salewangan Maros. Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap hasil kerja pegawai yang telah dilakukan dalam jangka waktu tertentu dan ditujukan untuk pengembangan. Penilaian kinerja pegawai di RSUD Salewangan Maros dikenal dengan istilah P2KP atau Penilaian Prestasi Kerja Pegawai. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan penelitian dan hasil telaah dokumen yang terkait dengan P2KP maka dapat digambarkan mengenai sistem penilaian prestasi kerja pegawai di RSUD Salewangan Maros berikut ini.

##### **a. Penilai**

Penilai merupakan orang yang diberikan wewenang untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai. Dalam Prosedur Operasional Baku (POB) P2KP disebutkan bahwa penilaian prestasi kerja yang berkaitan dengan prestasi dan kontribusi pegawai dilakukan oleh atasan langsung pegawai dengan jabatan terendah yang diperkenankan untuk memberikan penilaian adalah asisten manajer. Sedangkan penilaian yang berkaitan dengan masalah disiplin dilakukan berdasarkan data pegawai itu sendiri yang tercatat di bagian SDM.

Penilaian dengan top down tersebut sangat memungkinkan timbulnya subyektivitas dalam penilaian. Memang jika dicermati penilaian secara topdown atau dari atasan saja tidak akan dapat memotret kinerja pegawai secara utuh. Hal ini disebabkan karena pegawai hanya dinilai oleh satu penilai yaitu atasannya dimana hal ini sangat memungkinkan timbulnya bias-bias penilaian. Dalam perkembangannya kemudian mekanisme penilaian dapat dilakukan oleh berbagai pihak yang mengerti tentang kinerja pegawai yang bersangkutan. Penilaian dengan metode peer dan metode 3600 sangat direkomendasikan untuk diterapkan guna melakukan suatu penilaian.

Sebab penilaian tersebut mengakomodasi berbagai pihak untuk turut memberikan penilaian sehingga hasil penilaian benar-benar valid. Dalam metode tersebut baik bawahan, atasan, teman dan rekan sejawat dapat menjadi penilai atas kinerja seseorang. Mekanisme inilah yang tidak ada dalam P2KP dimana hal ini menjadi salah satu kelemahan yang cukup mendasar dalam pelaksanaan P2KP. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan juga diketahui bahwa penilai tidak mendapatkan sosialisasi dan pelatihan tentang penilaian kinerja hal ini karena karena P2KP sudah berjalan cukup lama dan rutin dilakukan setiap tahunnya sehingga dianggap tidak perlu lagi melakukan sosialisasi karena penilai sudah mengerti tentang proses dan tata cara penilaian.

Penilai sebaiknya diberikan sosialisasi dan pelatihan tentang proses penilaian. Sosialisasi dan pelatihan sangat penting karena bertujuan untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam menilai dan upaya mengurangi subyektivitas penilai, selain itu juga untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan penilai dalam memberikan umpan balik hasil penilaian kepada pegawai yang dinilai.

**b. Pegawai yang dinilai**

Semua pegawai (tenaga kesehatan maupun non kesehatan) di RSUD Salewangan Marosbaik yang berstatus pegawai tetap maupun pegawai kontrak dilakukan penilaian prestasi kerja. Penilaian untuk pegawai tetap berkaitan dengan kenaikan gaji, kenaikan golongan dan pengembangan pegawai seperti mutasi dan promosi. Sedangkan untuk pegawai kontrak berkaitan dengan perpanjangan kontrak dan pengangkatan menjadi pegawai tetap. Pegawai yang dinilai juga tidak pernah mendapatkan sosialisasi sehubungan dengan sistem penilaian yang berlaku. Berdasarkan data bagian SDM RSUD Salewangan Maros Juli 2019 jumlah pegawai saat ini adalah 751 orang dengan rincian pegawai tetap berjumlah 626 orang dan pegawai kontrak berjumlah 125 orang.

**c. Metode penilaian**

Apabila dicermati, metode penilaian yang digunakan dalam P2KP adalah metode rating scale, hal itu bisa dilihat dari instrumen yang digunakan. Dalam metode rating scale penilai memberikan tanda pada skala yang sudah ada tersebut dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan pegawai dengan kriteria yang telah ditentukan tersebut berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan. Penerapan metode ini dalam P2KP adalah untuk satu unsur penilaian itu diberikan lima alternatif pilihan. Dari lima alternatif pilihan tersebut penilai harus memilih salah satu pilihan yang paling sesuai menggambarkan unsur penilaian terhadap kinerja pegawai. Kelima alternatif pilihan tersebut menggambarkan tingkatan unsur penilaian kinerja pegawai yaitu sangat baik [SB], baik [B], cukup baik [CB], kurang [K] dan kurang sekali [KS]. Metode penilaian dengan rating scale sulit diharapkan akan diperoleh hasil penilaian yang valid dan akuntabel. Dalam teori- teori yang dikemukakan oleh para ahli banyak sekali macam metode yang bisa digunakan, setidaknya bisa digolongkan menjadi dua yaitu metode yang berorientasi pada waktu yang lalu contohnya: rating scale, checklist, metode peristiwa kritis, metode peninjauan lapangan dan metode tes prestasi kerja. Metode yang kedua adalah metode yang berorientasi pada waktu yang akan datang, contohnya: penilaian diri, management by objective (MBO), penilaian psikologis dan teknik pusat penilaian. Setiap metode tentu mempunyai kelebihan dan kelemahannya masing-masing, oleh karena itu untuk memilih metode yang tepat maka semuanya tergantung dari sistem dan kebutuhan rumah sakit yang bersangkutan yang akan menerapkan suatu metode penilaian.

**d. Instrumen penilaian**

Instrumen penilaian yang digunakan berupa form penilaian berdasarkan jenis jabatan pegawai. Form A untuk pegawai struktural, Form B untuk pegawai non struktural, Form C untuk pegawai fungsional dan Form D untuk pegawai kontrak. Unsur-unsur penilaian yang digunakan dalam instrumen penilaian untuk semua jenis jabatan hampir sama. Unsurunsur yang dinilai hanya sebatas sikap, prilaku dan kepribadian saja belum menyentuh pada aspek pencapaian kerja seorang pegawai yang dapat ditentukan kuantitas, kualitas dan waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan. Dalam instrumen penilaian P2KP juga memuat tentang tanggapan dan saran penilai, dan bentuknya sama untuk semua pegawai baik itu struktural, non struktural, fungsional maupun untuk pegawai kontrak.

Dalam formulir ini penilai memberikan pandangannya terhadap kinerja pegawai, penilai juga menjelaskan aspek kelebihan dan kelemahan, selain itu penilai juga memberi rekomendasi apakah pegawai yang bersangkutan perlu diberikan training, mutasi, atau promosi. Dalam formulir ini juga pegawai diminta untuk memberikan janji/komitmen untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam POB P2KP disebutkan bahwa selain penilaian yang berkaitan dengan pekerjaan pegawai juga dilakukan penilaian terhadap kedisiplinan pegawai yaitu: Kemangkiran

(M), Ijin pribadi (IP), Keterlambatan masuk kerja (DT) dan Pulang sebelum jam kerja berakhir (PC). Unsur-unsur kedisiplinan diatas akan diperoleh sebagai poin pengurang terhadap poin hasil penilaian yang berkaitan dengan prestasi dan kontibusi pegawai. Namun berdasarkan hasil telaah dokumen form penilaian tahun 2018 yang dilakukan peneliti, ditemukan bahwa unsur penilaian yang berkaitan dengan disiplin pegawai tidak diisi dan tidak dihitung dalam penilaian kinerja, dan berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa penilaian yang berkaitan dengan disiplin pegawai dievaluasi dan dihitung secara kumulatif perbulan.

#### **e. Periode penilaian**

Penilaian P2KP periodik dilaksanakan sekali dalam satu tahun dan dilakukan diakhir tahun sedangkan untuk pegawai kontrak dilaksanakan sebelum masa kontrak berakhir. Selengkapny dalam POB P2KP disebutkan bahwa periode penilaian prestasi kerja pegawai adalah: a. P2KP bagi calon pegawai adalah 3 (tiga) bulan b. P2KP bagi pegawai kontrak adalah saat dimulainya kontrak dan 1 (satu) bulan sebelum kontrak berakhir c. P2KP bagi pegawai yang akan dipromosikan adalah 6 (enam) bulan d. P2KP periodik pegawai kecuali direktur dilakukan setiap 12 (dua belas) bulan sejak diangkat menjadi pegawai tetap periode 1 (satu) desember sampai dengan 30 (tiga puluh) November tahun berikutnya. Dilihat dari sisi keakuratan hasil penilaian maka P2KP tidak bisa menjamin itu, sebab waktu satu tahun masa kerja aktif seorang pegawai adalah waktu yang sangat panjang dan selama itu pula akan sangat mungkin terjadi pasang surut prestasi dan kinerja pegawai. Hal ini menjadi salah satu kelemahan P2KP dimana pegawai hanya dinilai satu kali dalam setahun.

Kelemahan tersebut dapat menimbulkan bias dan ketidakakuratan penilaian. Hal ini terjadi karena prestasi dan kinerja pegawai diawal tahun dan disepanjang bulan dalam tahun bersangkutan tidak terekam dengan baik, akibatnya penilai hanya menilai pegawai diakhir tahun saja, sementara prestasi kerja dan kinerja pegawai di awal, pertengahan dan sepanjang tahun tidak terpotret. Periode penilaian kinerja sesungguhnya dapat dilaksanakan beberapa kali dalam satu tahun, misalnya dua kali dalam setahun, bahkan tiga kali dalam setahun. Masing-masing periode memiliki kelemahan dan kekurangannya. Semuanya tergantung dari sistem dan kebutuhan rumah sakit yang bersangkutan yang akan menerapkan suatu metode penilaian. Satu hal yang harus diperhatikan dalam memilih periode penilaian kinerja adalah kesiapan sumber daya yang dimiliki oleh rumah sakit. Sebab semakin sering intensitas penilaian kinerja dilakukan maka semakin besar konsekuensi yang akan dtanggung oleh rumah sakit. Konsekuensi itu misalnya besarnya biaya, kesiapan SDM, waktu yang dibutuhkan dan lain sebagainya. Namun semakin tinggi intensitas penilaian suatu penilaian kinerja dilakukan maka hasil penilaian kinerja akan semakin baik.

#### **f. Pelaksanaan penilaian**

Pelaksanaan penilaian merupakan kegiatan penilaian yang dilakukan oleh atasan terhadap kinerja pegawai atau bawahannya. Pada pelaksanaan ini penilai memberikan penilaian berdasarkan form yang telah diterimanya (struktural, non struktural atau fungsional. Dalam memberikan penilaian, penilai mempunyai cara masing-masing, ada yang sifatnya negosiasi ada juga yang menilai sendiri tanpa melibatkan pegawai yang dinilai. Jika pegawai menyetujui hasil penilaian maka pegawai dan atasan harus bersama-sama menandatangani formulir penilaian prestasi kerja. Selanjutnya penilai akan mengisi rekomendasi dan melakukan konseling dengan pegawai yang dinilai. Setelah semua pegawai dinilai selanjutnya hasil penilaian di serahkan ke bagian SDM kemudian bagian SDM akan merekapitulasi hasil penilaian. Bagian SDM akan melakukan tabulasi terkait pemberian kompensasi pegawai dan yang terakhir adalah dokumentasi dan pengarsipan data P2KP.

Pengolahan hasil penilaian. Proses pengolahan hasil penilaian dan perhitungan yang digunakan dalam pembobotan hasil penilaian hanya diketahui dan dilakukan oleh bagian SDM, sedangkan penilai sudah tidak tahu menahu cara dan hasil akhirnya. Untuk hal ini para penilai langsung mempercayakan ke bagian SDM, mereka hanya sebatas melakukan penilaian saja. Kegiatan yang dilakukan dalam pengolahan hasil penilaian adalah: Pemberian poin, Tabulasi dan perhitungan jumlah poin, Menentukan rata-rata poin, Konversi ke nilai rupiah untuk kenaikan gaji, Menentukan pegawai yang naik golongan dan Memberikan peringkat penilaian. Dalam pengolahan hasil penilaian, bagian SDM akan memberikan poin pada setiap unsur penilaian tergantung pilihan yang telah diberikan penilai di form penilaian dan berdasarkan penetapan poin sesuai dengan golongannya masing-masing. Setelah itu bagian SDM akan melakukan tabulasi dengan menginput data poin tadi ke dalam worksheet rekapitan yang telah dibuat, kemudian akan diperoleh total nilai atau poin, selanjutnya juga dihitung rata-rata poin, dari rata-rata tersebut akan diperoleh peringkat P2KP yang dibagi menjadi lima yaitu: Sangat baik [SB], Baik [B], Cukup baik [CB], Kurang [K] dan Kurang sekali [KS]. Dari poin rata-rata tadi juga akan dikonversi dalam bentuk rupiah dengan cara dikalikan dengan nilai rupiah yang telah ditentukan yaitu sebesar 1000 rupiah sebagai kenaikan gaji dari hasil P2KP. Selain itu juga akan dibuat rekapitan pegawai yang naik golongan dan rekapitan biaya atas kenaikan golongan tersebut berdasarkan dari rekapitan poin penilaian yang diperoleh pegawai dengan melihat apakah poin sudah melebihi standar maksimum dari masing-masing golongan.

#### **g. Tindak lanjut hasil penilaian**

Dengan adanya P2KP dapat diwujudkan tindak lanjut dan memberi umpan balik sesuai dengan tujuan penilaian prestasi kerja pegawai.

### **5. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa secara umum sistem penilaian prestasi kerja pegawai RSUD Salewangan Maros belum berjalan secara optimal, bias dan subyektivitas dalam penilaian masih tinggi hal itu bisa terlihat dari metode yang digunakan yaitu rating scale dan instrumen yang digunakan unsur-unsur yang dinilai hanya sebatas sikap, perilaku dan kepribadian saja belum menyentuh pada aspek pencapaian kerja seorang pegawai.

### **6. REFERENSI**

- Aditama, Tjandra Yoga. (2006). *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*. Jakarta: UI Press.
- Dessler, Gary. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: PT. Indeks.
- Erlangga, Hafizzurrachman. (2009). *Manajemen Pendidikan dan Kesehatan*. Jakarta: Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Sagung Seto, Ilyas, Yaslis. (2002). *Kinerja : Teori, Penilaian Dan Penelitian*. Depok: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI.
- Siagian, Sondang P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara,
- Soeprihanto, John. (2000). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta