

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Sistem Penilaian Kinerja

Pengertian kinerja diungkapkan oleh Abdullah M (2014) yang menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu organisasi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di organisasi itu, baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja perlu dilakukan evaluasi secara berkala, didokumentasikan dan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Menurut Dessler G (2011) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan / atau di masa lalu terhadap standar kerjanya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka dan manajemen juga memberikan karyawan umpan balik,

pengembangan dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik. Menurut Rachman T (2016) penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian yang meliputi aspek kualitatif dan kuantitatif, baik yang menyangkut keunggulan maupun kelemahan dari kinerja karyawan sebagai individu atau kelompok (tim) terhadap pekerjaannya yang relevan dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi selama periode waktu tertentu, yang dilakukan secara sistematis dan berkala (periodik).

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Tujuan dilakukan penilaian kinerja menurut Rivai V dan Basri AFM (2005) adalah :

1. Meningkatkan kinerja.
2. Menetapkan tujuan organisasi.
3. Mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan karyawan.

Manfaat penilaian kinerja menurut Rivai V dan Basri AFM (2005) adalah:

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai.
 - a. Meningkatkan motivasi.
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
 - d. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat.
 - e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan karyawan.
 - f. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
 - g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas (berdiskusi tentang permasalahan pekerjaan dan bagaimana mengatasinya, pelatihan yang diperlukan, dll).
 - h. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

2. Manfaat bagi penilai.
 - a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
 - b. Melakukan pengawasan terhadap pekerjaan bawahannya.
 - c. Peningkatan kepuasan kerja.
 - d. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan.
 - e. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai, harapan perusahaan dengan memberikan pandangan bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih baik.
 - f. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan.
 - g. Mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.
3. Manfaat bagi perusahaan.
 - a. *Performance improvement* : umpan balik atas kinerja sangat bermanfaat bagi karyawan, manajer, supervisor dan HRD dalam bentuk kegiatan yang

tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang.

- b. *Compensation adjustment* : penilaian kinerja membantu dalam pengambilan keputusan penentuan siapa yang seharusnya menerima kenaikan upah, bonus, dll.
- c. *Placement decisions* : promosi, transfer atau penurunan jabatan dan pangkat biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu.
- d. *Training dan development needs* : kinerja yang kurang baik mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali, sehingga karyawan memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri.
- e. *Career planning and development* : umpan balik kinerja sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan, terutama tentang karier karyawan sebagai tahapan pengembangan diri karyawan.
- f. *Staffing process deficiencies* : baik buruknya kinerja berpengaruh dalam proses penempatan staf.

- g. *Informational inaccuracies* : kinerja yang kurang baik mengindikasikan adanya kesalahan dalam analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau hal lainnya dalam manajemen SDM.
- h. *Job design errors* : kinerja yang kurang baik mungkin sebagai gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat didiagnosis kesalahan tersebut.
- i. *Equal employment opportunity* : penilaian kinerja yang akurat dapat menggambarkan bahwa keputusan penempatan karyawan bukan sesuatu yang diskriminatif.
- j. *External challenge* : kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan pekerjaannya (keluarga, finansial, kesehatan atau masalah lainnya).
- k. *Feedback to human resources.*

Kinerja karyawan dapat menggambarkan fungsi HRD apakah sudah diterapkan dengan optimal atau belum.

Penilaian kinerja dapat dilakukan secara formatif dan sumatif. Penilaian formatif bertujuan untuk melihat kemungkinan terjadinya ketimpangan antara kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kinerja dalam waktu tertentu. Penilaian sumatif adalah penilaian yang dilakukan pada akhir periode penilaian, dimana manajer penilai membandingkan kinerja akhir karyawan dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan ditetapkan.

Menurut Darmawan D (2013), dalam penilaian kinerja terdapat beberapa hal yang dapat dinilai, yaitu :

1. Pengetahuan tentang pekerjaan.
2. Kualitas kerja.
3. Produktivitas.
4. Adaptasi dan fleksibilitas.
5. Kooperatif dan kerjasama.
6. Tanggung jawab.
7. Kemampuan komunikasi dan berinteraksi.

Dalam melakukan penilaian kinerja sering dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal. Penilai sering tidak berhasil untuk tidak

melibatkan emosionalnya dalam menilai kinerja karyawan. Ini menyebabkan penilaian kinerja menjadi bias. Berbagai macam bias penilai yang umum terjadi adalah (Dessler G, 2011; Rivai V & Basri AFM, 2005) :

1. Kesan Pertama (*Hallo effect*)

Hallo effect terjadi jika pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi penilaian kinerja karyawan. Bila seorang atasan senang kepada karyawan, maka pandangan ini dapat mengubah estimasi atasan terhadap kinerja karyawan. Masalah ini mudah terjadi jika penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

2. Kesalahan cenderung terpusat (*Error of central tendency*)

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian kinerja karyawan cenderung dibuat rata-rata. Hal ini sering terjadi jika menggunakan peringkat dalam menilai karyawan.

3. Terlalu lunak dan terlalu keras (*Leniency and strictness bias*)

Kesalahan terlalu lunak disebabkan kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai dalam penilaian kinerja karyawan. Kesalahan terlalu keras karena penilai cenderung terlalu ketat dalam penilaian mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

4. Kedekatan hubungan (*Friendly*)

Rasa percaya kepada teman dekat membuat seseorang akan memberikan pekerjaan atau jabatan kepada teman tersebut, meskipun ada orang lain yang lebih kompeten dalam bidangnya.

5. Prasangka pribadi (*Personal prejudice*)

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok dapat mengubah penilaian, misalnya : senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

6. Pengaruh kesan terakhir / sekarang (*Recency effect*)

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

7. Standar yang tidak jelas.

Penilai dapat mendefinisikan kinerja baik, kinerja sedang dan kinerja tidak baik secara berbeda. Hal ini dapat diatasi dengan mengembangkan frase deskriptif yang mendefinisikan setiap ciri, apa yang dimaksud dengan kualitas kinerja baik, sedang atau tidak baik. Hasil yang diperoleh akan lebih konsisten, mudah dipahami dan dijelaskan.

Metode penilaian kinerja dibedakan menjadi (Abdullah M, 2014; Sunyoto D, 2015; Dessler G, 2011; Fried BJ, 2008) :

1. *Rating Scale*.

Rating Scale adalah bentuk penilaian kinerja yang paling banyak digunakan. Evaluasi subyektif dilakukan oleh

penilai terhadap kinerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Formulir penilaian biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan penilai dapat diberikan dengan nilai-nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung dan diperbandingkan di antara para karyawan.

Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya. Penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar. Kelemahan metode ini adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja. Apalagi jika formulir akan diterapkan untuk semua pekerjaan. Suatu kriteria penting bagi pekerjaan tertentu mungkin tidak tercakup dalam formulir penilaian.

2. Metode skala peringkat grafis.

Metode ini mencatat ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak

memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri. Penyelia menyusun penilaian untuk setiap bawahan dengan melingkari atau menandai nilai yang paling baik mendeskripsikan kinerja karyawannya untuk setiap ciri. Nilai yang ditandai kemudian dijumlahkan.

Penilaian berdasarkan kompetensi adalah pilihan lainnya, yaitu memfokuskan pada seberapa jauh karyawan menunjukkan kompetensinya untuk pekerjaan yang dinilai (seberapa baik karyawan mencapai standar dalam setiap hal yang dinilai). Karyawan diharapkan mengembangkan dan meningkatkan kompetensi seperti mengidentifikasi dan menganalisis masalah, mengelola hubungan kerja yang efektif dan harmonis dengan rekan kerja dan tempat kerja.

Penilaian ini merupakan penilaian yang sangat mudah, sering digunakan dan dapat diaplikasikan untuk beberapa instansi. Kerugiannya adalah tidak mencerminkan perilaku yang menyatakan bahwa karyawan mempunyai penilaian baik atau buruk, karena tidak mengandung informasi yang spesifik (bersifat umum).

3. *Checklist*

Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Penilai biasanya adalah atasan langsung. Bagian personalia dapat memberikan bobot pada *item-item* yang berbeda pada *checklist*. Hal ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan.

Keuntungan *checklist* adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahannya adalah penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria penilaian kinerja, kemungkinan terjadinya bias penilai, interpretasi salah terhadap *item-item*, dan penggunaan bobot tidak tepat, juga tidak memungkinkan penilai memberikan penilaian relatif.

4. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*)

Metode ini merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam

kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan. Catatan ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan metode ini adalah atasan sering tidak melakukan pencatatan secara rutin atau bersifat subyektif.

5. Tes dan observasi penilaian kinerja.

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian kinerja dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan.

6. Metode distribusi kekuatan.

Metode ini sama dengan membuat penilaian pada sebuah kurva, dengan cara menempatkan presentase dugaan awal penilaian ke dalam kategori kinerja. Proporsi dalam setiap kategori tidak harus simetris.

7. Metode peninjauan lapangan.

Dengan menggunakan metode ini, maka supervisor atau manajer dapat turun ke lapangan dan mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian supervisor atau manajer

mempersiapkan evaluasi yang dapat digunakan untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai.

8. Skala Peringkat Standar Perilaku (*Behaviourally Anchored Rating Scale – BARS*)

Metode ini merupakan pengembangan dari metode skala peringkat grafis, yaitu menggunakan skala yang disertai dengan deskripsi sehingga menjadi lebih spesifik. Keuntungan metode ini adalah : lebih valid, mengurangi kesalahan dalam menentukan peringkat karena masing-masing kriteria telah dideskripsikan dengan jelas dan relevan dengan pekerjaan yang dilakukan, memudahkan manajemen menentukan upaya pengembangan sumber daya manusia melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, mampu diterima oleh karyawan, meminimalkan konflik antara manajemen dengan karyawan karena karyawan dinilai berdasarkan pada perilaku pekerjaan yang dilakukan. Kerugian metode ini adalah : memerlukan waktu dan

pemikiran, terutama jika dalam suatu organisasi mempunyai beberapa profesi pekerjaan.

9. Metode 360 Derajat.

Metode 360 derajat adalah metode untuk menilai kinerja yang memungkinkan karyawan dinilai dari atasan, bawahan dan rekan kerjanya. Hal ini dilakukan untuk memperoleh penilaian yang obyektif tentang kinerja karyawan.

Persyaratan sistem penilaian kinerja yang baik adalah (Rivai V & Basri AFM, 2005; Rachman T, 2016) :

1. Praktis.

Terdapat keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang, sehingga penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu.

2. Kejelasan standar.

Standar merupakan tolak ukur seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Agar memperoleh nilai tinggi, standar itu harus kompetitif, artinya harus dapat berfungsi

sebagai alat pembandingan antara prestasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lainnya yang melakukan pekerjaan yang sama.

3. Kriteria yang obyektif.

Penilaian kinerja yang efektif bila indikator / instrumen penilaian memenuhi syarat :

- a. *Reliability* : Ukuran kinerja harus konsisten. Artinya, bahwa apabila alat ukur dalam penilaian digunakan oleh penilai lain, maka akan memberikan hasil yang relatif sama atau stabil.
- b. *Relevance* : Ukuran kinerja harus dihubungkan dengan output nyata dari suatu kegiatan. Artinya, bahwa terdapat kesesuaian antara tujuan organisasi dengan hasil dari kegiatan penilaian kinerja. Selain itu, hal ini juga berarti bahwa terdapat kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan indikator / instrumen penilaian kinerja.
- c. *Sensitivity* : Beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara kinerja yang

mempunyai nilai tinggi dan rendah. Selain itu, harus dapat menunjukkan kelemahan dan kelebihan masing-masing karyawan.

- d. *Practicality* : Instrumen penilaian harus mudah dipahami dan digunakan oleh penilai dan yang dinilai.

Menurut Armstrong (2006), banyak organisasi yang menggunakan kriteria “SMART” agar penilaian kinerja dapat obyektif, yaitu :

1. *Specific / stretching* : jelas, mudah dilaksanakan, dapat dimengerti dan menantang.
2. *Measurable* : dapat diukur (kualitas, kuantitas).
3. *Achievable* : dapat dicapai dengan orang-orang yang berkompeten dan berkomitmen.
4. *Relevant* : sejalan dengan tujuan organisasi, sehingga tujuan individu sejalan dengan tujuan organisasi.
5. *Time framed* : jelas jangka waktunya.

2. Indikator Penilaian Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Lohman (2003) indikator kinerja (*Performance Indicators*) adalah suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Dari rumusan tersebut, dapat dipahami bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu (Abdullah M, 2014).

Meskipun indikator kinerja antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya berbeda, tetapi ada persyaratan-persyaratan yang bersifat umum untuk mewujudkan indikator yang baik dan ideal. Persyaratan tersebut adalah :

1. *Consistency* : tidak berubah, baik antar periode waktu maupun antar unit organisasi.

2. *Comparability* : mempunyai daya banding yang layak dan tepat.
3. *Clarity* : sederhana, mudah dimengerti dan dipahami oleh semua organisasi.
4. *Controllability* : dapat dikendalikan dalam wilayah dan departemen yang ada dalam lingkungan organisasi.
5. *Contingency* : berdasarkan struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian dan kompleksitas.
6. *Comprehensiveness* : merefleksikan semua aspek perilaku yang cukup penting untuk pembuatan keputusan manajerial.
7. *Boundedness* : fokus pada faktor-faktor utama yang merupakan perwujudan keberhasilan organisasi.
8. *Relevance* : dalam penerapannya memerlukan indikator yang spesifik, sehingga relevan dengan kondisi dan kebutuhan tertentu.
9. *Feasibility* : target-target yang dipergunakan sebagai dasar indikator perumusan indikator kinerja harus merupakan harapan yang realistik (Abdullah M, 2014).

3. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan persyaratan evaluasi kinerja yang baik untuk menciptakan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Keadilan organisasi adalah persepsi karyawan tentang perilaku etikal dan moral dari para manajer organisasi dalam mengambil keputusan.

Keadilan organisasi terdiri dari (Wirawan, 2015) :

1. Keadilan distributif (*distributive justice*)

Keadilan distributif adalah persepsi karyawan tentang keadilan yang berhubungan dengan sumber-sumber, imbalan, perlakuan, keluaran akibat sesuatu yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Menurut J.S. Adams (1965) salah satu cara untuk menentukan apakah suatu keluaran adil adalah dengan menghitung keluaran seseorang (kompensasi, promosi, perkembangan) dengan kontribusi atau input mereka (upaya, waktu, inteligensia,

pengalaman) dan kemudian membandingkannya dengan orang lain.

Dimensi keadilan distributif adalah :

- a. Kepantasan / kelayakan keluaran.
- b. Ekuiti : memberi imbalan berdasarkan kontribusi pegawai.
- c. Kebutuhan : menyediakan keuntungan berdasarkan persyaratan prestasi personal seseorang.

2. Keadilan prosedural (*procedural justice*).

Keadilan prosedural menunjukkan persepsi tentang kewajaran dari prosedur yang dipakai dalam membuat keputusan tanpa memandang distribusi imbalan, seperti promosi dan evaluasi kinerja. Proses yang layak dan adil mengarah akan meningkatkan kepercayaan dan komitmen yang membangun kerja sama secara sukarela dalam pelaksanaan aktivitas organisasi, sedangkan prosedur yang tidak adil akan menimbulkan ketidakpercayaan dan penolakan terhadap pelaksanaan aktivitas.

Dimensi keadilan prosedural adalah :

- a. Kepantasan / kelayakan alokasi proses.
- b. Konsistensi : pegawai diperlakukan sama.
- c. Tidak bias : tidak ada individu / kelompok diperlakukan secara diskriminasi.
- d. Keakuratan : keputusan berdasarkan informasi yang akurat.
- e. Semua terwakili : semua pemangku kepentingan mempunyai masukan kepada setiap keputusan.
- f. Korelasi : ada proses naik mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan.
- g. Etika : norma-norma perilaku profesional tidak dilanggar.
- h. Komunikasi dua arah.
- i. Kepercayaan terhadap supervisor.
- j. Kejelasan ekspektasi.
- k. Pemahaman proses evaluasi kinerja.

3. Keadilan interaksional (*interactional justice*).

Keadilan interaksional adalah keadilan bagaimana seseorang memperlakukan orang lain. Terdapat dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu :

a. Keadilan informasional (*informational justice*).

Keadilan informasional terkait dengan apakah seseorang sungguh – sungguh jujur dan menyediakan justifikasi yang mencukupi jika segala sesuatunya berlangsung salah.

b. Keadilan interpersonal (*interpersonal justice*).

Keadilan interpersonal adalah penghormatan dan bermartabat.

Dimensi keadilan interaksional adalah :

a. Kepantasan / kelayakan perlakuan yang diterima seseorang jika dibandingkan dengan tokoh otoritas.

b. Memperlakukan setiap karyawan dengan bermartabat, kesopanan dan penghormatan.

c. Berbagi informasi yang relevan dengan para karyawan.

- d. Prosedur yang sama untuk setiap orang dan kelompok.
- e. Prosedur tidak bias.
- f. Secara moral dan etika prosedur dapat diterima.
- g. Pertimbangan yang mencukupi dari masukan karyawan.
- h. Penekanan terhadap bias personal.
- i. Kriteria yang konsisten dalam pembuatan keputusan.
- j. Penilaian terhadap keputusan.

B. Penilaian Kinerja di Rumah Sakit Islam Jombang

Rumah sakit menyadari bahwa berhasil tidaknya tujuan yang hendak dicapai ditentukan oleh sikap keterampilan, kejujuran, kesetiaan (loyalitas) dan pengabdian serta dedikasi karyawan. Oleh karena itu kebijakan rumah sakit dalam bidang Sumber Daya Manusia tetap memperhatikan pembinaan Sumber Daya Manusia yaitu sesuai dengan bidangnya. Kebijakan *Human Resources Departement* (HRD) di Rumah Sakit Islam Jombang menyatakan bahwa : untuk meningkatkan gairah kerja dan selalu meningkatkan

loyalitas serta produktivitas kerja dari para karyawan, rumah sakit akan memberikan penilaian atas prestasi kerja yang telah dicapai.

Penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan untuk karyawan tetap di Rumah Sakit Islam Jombang menggunakan indikator-indikator penilaian, antara lain :

a. Penilaian keislaman.

Penilaian keislaman dilakukan oleh pejabat yang ditunjuk oleh Direktur dibantu oleh Unit Bina Rohani. Hal-hal yang dinilai adalah kemampuan membaca Al Qur'an serta wawasan keislaman.

b. Penilaian profesi / keahlian.

Penilaian profesi / keahlian dilaksanakan oleh supervisor yang menilai bawahannya, asisten manajer yang menilai supervisor dan manajer yang menilai asisten manajer di bawahnya. Penilaian ini didasarkan pada tindakan yang diberikan kepadanya kemudian penilai mengamati. Setiap tindakan yang dinilai harus berdasarkan pada SPO (Standar Prosedur Operasional) yang telah ditetapkan.

- c. Penilaian kinerja melalui penyebaran formulir (kuesioner).
Penilaian ini menggunakan formulir yang disebarakan kepada teman dalam satu tempat kerja dan disebarakan kepada atasan langsung. Formulir disusun sehingga mempunyai kriteria tertentu yang disertai deskripsi dan nilai untuk lebih mempermudah atasan dalam menilai karyawan di bawahnya.
- d. Penilaian kesehatan jasmani.
Penilaian kesehatan jasmani dilaksanakan berdasarkan surat keterangan sakit yang diberikan oleh pejabat yang bawenang dan atas persetujuan dokter tetap rumah sakit. Penilaian ini dihitung berdasarkan berapa jumlah hari karyawan tidak masuk kerja karena sakit, yang nantinya akan dinilai berdasarkan kriteria nilai yang telah ditentukan. Data yang digunakan diperoleh dari Unit HRD.
- e. Penilaian absensi.
Penilaian absensi dilaksanakan dengan melihat ketentuan jam dinas rumah sakit. Penilaian ini dihitung berdasarkan jumlah keterlambatan karyawan (satuan menit) dalam 1 kali

periode penilaian. Data yang digunakan diperoleh dari Unit HRD.

- f. Penilaian tukar dinas, penilaian ijin / cuti, penilaian ijin keluar saat jam dinas.

Penilaian tukar dinas, ijin / cuti dan ijin keluar saat jam kerja dilaksanakan berdasarkan banyaknya jumlah pengajuan yang masuk ke Unit HRD. Jumlah tersebut akan dinilai berdasarkan kriteria nilai yang telah ditentukan. Data yang digunakan diperoleh dari Unit HRD.

- g. Penilaian komitmen karyawan.

Penilaian komitmen karyawan dilaksanakan untuk menggali profesionalisme bekerja, niat, harapan dan kesungguhan mengabdikan di rumah sakit. Penilaian ini dilakukan oleh Direktur dan Ketua Yayasan Amal Sholeh Jombang.

C. Penelitian Terdahulu

Sejauh ini belum pernah ada penelitian yang dilakukan mengenai evaluasi pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang (Tabel 1).

D. Landasan Teori

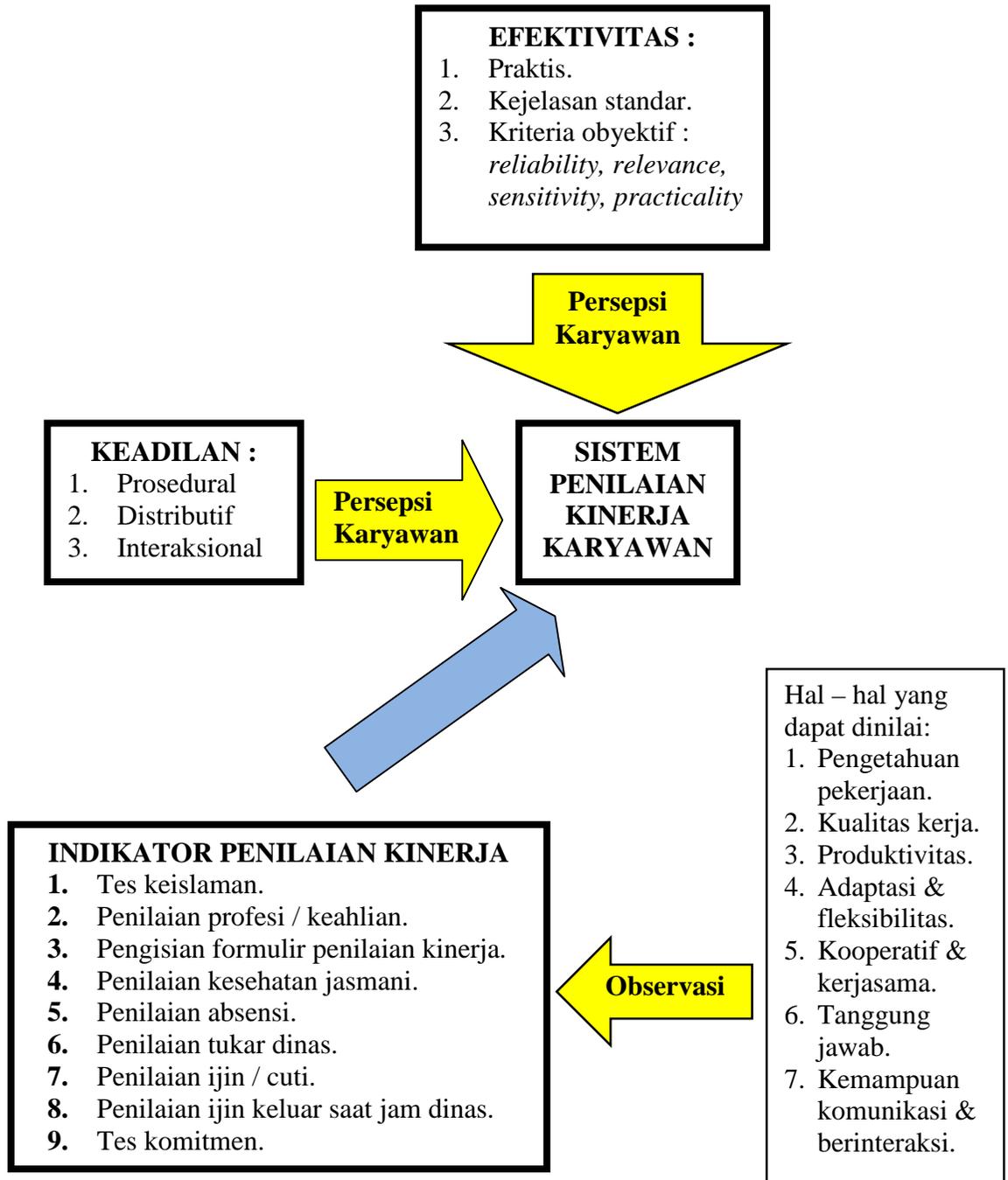
Penilaian kinerja karyawan merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Dengan kata lain penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran.

Penilaian kinerja karyawan mempunyai tujuan yang baik bagi organisasi, salah satunya adalah sebagai bahan pertimbangan untuk memberikan pengembangan karir bagi karyawan dan pemberian reward. Sedangkan bagi karyawan, penilaian kinerja dapat berguna untuk proses evaluasi bagi karyawan serta membangun upaya peningkatan kinerja karyawan.

Membangun sistem penilaian kinerja yang dapat diterima dan dipahami oleh karyawan bukanlah sesuatu yang mudah. Diperlukan upaya mulai dari penyusunan indikator-indikator penilaian kinerja yang melibatkan perwakilan karyawan dari masing-masing unit kerja serta sosialisasi kepada seluruh karyawan yang terlibat dalam proses penilaian kinerja karyawan. Indikator penilaian kinerja juga perlu dilakukan evaluasi, apakah indikator yang telah digunakan masih dianggap relevan atau tidak untuk menilai kinerja karyawan.

Berdasarkan pada hal ini, maka perlu dilakukan penelitian tentang evaluasi pelaksanaan sistem penilaian kinerja di Rumah Sakit Islam Jombang.

E. Kerangka Konsep



Untuk mengukur kinerja karyawan, perlu dilakukan penilaian kinerja. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan sebagai dasar / bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, misalnya : penyesuaian gaji, promosi dan kebutuhan pengembangan karir serta pelatihan. Sistem penilaian kinerja karyawan harus dilaksanakan secara adil, obyektif dan dipahami oleh karyawan.

Sistem penilaian kinerja itu sendiri memerlukan proses evaluasi, untuk melihat pelaksanaannya apakah telah efektif. Keefektifan sistem penilaian kinerja akan dinilai berdasarkan kriteria dari Rivai V dan Basri AFM (2005) serta Rachman T (2016), yang meliputi :

1. Praktis : sistem penilaian kinerja harus terdapat hubungan langsung dengan pekerjaan karyawan.
2. Kejelasan standar : sistem penilaian kinerja harus dapat membedakan karyawan saat melakukan pekerjaan yang sama.
3. Kriteria yang obyektif (*reliability, relevance, sensitivity, practicality*) : ukuran kinerja harus konsisten, merupakan

hasil nyata dari kegiatan / kerja karyawan, mampu menggambarkan kinerja karyawan yang baik dan buruk serta mudah dipahami dan digunakan.

Dalam keadilan organisasi yang dihubungkan dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan, maka terdapat 3 macam bentuk keadilan, yaitu :

1. Keadilan prosedural, yang akan menilai proses dalam sistem penilaian kinerja karyawan apakah sudah terlaksana dengan adil.
2. Keadilan distributif, yang akan menilai tindak lanjut dalam sistem penilaian kinerja karyawan apakah sudah memperoleh hasil yang tepat sesuai dengan kinerja karyawan.
3. Keadilan interaksional, yang akan menilai perlakuan dan penghargaan kepada karyawan (tidak membeda-bedakan).

Dalam sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang, terdapat beberapa indikator yang telah

ditentukan, yaitu : tes keislaman, penilaian profesi / keahlian, pengisian formulir penilaian kinerja, penilaian kesehatan jasmani, penilaian absensi, penilaian tukar dinas, penilaian ijin / cuti, penilaian ijin keluar saat jam dinas dan tes komitmen.

Untuk melakukan evaluasi tentang indikator penilaian kinerja, maka perlu dilakukan observasi terhadap indikator-indikator tersebut sesuai dengan hal – hal yang dapat dinilai dalam penilaian kinerja, yaitu : pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas kerja, produktivitas, adaptasi dan fleksibilitas, kooperatif dan kerjasama, tanggung jawab serta kemampuan komunikasi dan berinteraksi.

Tabel1 : Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan
1.	Dian Kencana Ayudhia	2008	Analisis Hubungan Sistem Penilaian Kinerja Dengan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan	Teknik penarikan sampel adalah <i>Non Probability Sampling</i> dengan metode <i>convenience sampling</i> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem penilaian kinerja memiliki hubungan nyata dengan motivasi kerja. 2. Sistem penilaian kinerja memiliki hubungan nyata dengan kepuasan kerja karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Waktu penelitian yang akan dilakukan pada tahun 2017 b. Tempat penelitian, yang akan dilakukan di Rumah Sakit Islam Jombang. c. Melakukan evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja.
2.	Annisa Wijayanti, Supra Wimbarti	2012	Evaluasi dan Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Pada PT HKS	<i>Action research</i>	Sistem penilaian kinerja yang tidak terlaksana dengan baik akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap manfaat dari sistem	<ol style="list-style-type: none"> a. Waktu penelitian yang akan dilakukan pada tahun 2017 b. Tempat penelitian, yang akan dilakukan di Rumah Sakit Islam

					tersebut.	Jombang. c. Melakukan evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja.
3.	Ratih Maria Dhewi, Sjafri Mangku prawira, M. Syamsul Ma'arif	2005	Analisis Pengaruh Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Coats Rejo Indonesia	Penelitian <i>Explanatory</i> Teknik pengambilan sample secara bertingkat (<i>stratified random sampling</i>),	<ol style="list-style-type: none"> 1. Staf, supervisor dan manajer berpersepsi pelaksanaan penilaian kinerja karyawan masih belum efektif. 2. Unsur yang paling dominan dari tiap unsur efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan dalam mempengaruhi motivasi kerja, kepuasan dan kinerja karyawan adalah peubah laten eksogen 	<ol style="list-style-type: none"> a. Waktu penelitian yang akan dilakukan pada tahun 2017 b. Tempat penelitian, yang akan dilakukan di Rumah Sakit Islam Jombang. c. Mencari hubungan antara penilaian kinerja karyawan dengan peningkatan produktivitas kerja.

					<p>kemampuserimaan, selanjutnya berturut-turut adalah dimensi sensitivitas, relevansi dan keandalan. Dimensi kepraktisan memiliki kontribusi paling rendah.</p> <p>3. Sistem penilaian kinerja yang efektif menunjukkan pengaruh positif terhadap peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.</p>	
--	--	--	--	--	--	--