

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Rumah Sakit Islam Jombang

Pertumbuhan penduduk di Kabupaten Jombang semakin hari semakin bertambah. Demikian pula kesadaran untuk hidup sehat juga akan semakin meningkat seiring dengan meningkatnya tingkat pendidikan dan informasi dari berbagai media. Kondisi demikian tentu membutuhkan sarana dan tempat pelayanan kesehatan yang memadai, mulai dari tingkat sederhana (BP / BKIA / Puskesmas) sampai rumah sakit dengan fasilitas yang lengkap / canggih. Mengandalkan tempat pelayanan kesehatan yang telah ada, baik yang dimiliki pemerintah maupun swasta tentu tidak cukup.

Berkenaan dengan hal tersebut beberapa tokoh Islam yang tergabung dalam Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia (IPHI) Kabupaten Jombang, melalui Yayasan Amal Sholeh bertekad mendirikan rumah sakit yang diberi nama Rumah Sakit Islam

Jombang. Sesuai dengan namanya diharapkan Rumah Sakit Islam Jombang mampu menjawab kebutuhan pelayanan kesehatan masyarakat yang bernuansa Islami, sekaligus sebagai cerminan penduduk Kabupaten Jombang yang mayoritas beragama Islam dan dikenal sebagai kota santri.

Rumah Sakit Islam Jombang merupakan rumah sakit umum dengan pelayanan kesehatan mulai dari yang bersifat umum sampai dengan yang bersifat spesialis dan dilengkapi dengan pelayanan penunjang medis 24 jam. Rumah Sakit Islam Jombang berlokasi di Jl. Brigjen Kretarto no 22 A, Desa Sambong Dukuh, Kecamatan Jombang, 61451, Jawa Timur.

Rumah Sakit Islam Jombang berdiri sejak tahun 1998 di bawah naungan Yayasan Amal Sholeh IPHI Kabupaten Jombang. Sebelum menjadi Rumah Sakit awal mulanya berupa Balai Pengobatan dan BKIA yang memiliki Ijin Tetap dari Kakanwil Departemen Kesehatan tahun 1994. Karena dukungan masyarakat yang cukup besar baik dari Jama'ah Haji, Siswa dan Guru Madrasah, Santri Pondok Pesantren, Pegawai Departemen Agama, para Dermawan dan Tokoh Masyarakat baik berupa

Infak, Shodaqoh maupun Wakaf perkembangannya cukup pesat, baik dari sisi pasien, karyawan maupun gedung dan fasilitas.

Saat ini Rumah Sakit Islam Jombang termasuk Rumah Sakit tipe D dan memiliki lebih dari 88 tempat tidur yang terbagi dalam Perawatan kelas III, kelas II, kelas I, kelas VIP, Kelas VVIP dan ruang HCU.



Gambar 1 : Rumah Sakit Islam Jombang

Visi Rumah Sakit Islam Jombang adalah “Mewujudkan Rumah Sakit sebagai pilihan pertama peserta Jaminan Kesehatan

Nasional (JKN) di wilayah Jombang dan sekitarnya tahun 2019”.

Untuk mewujudkan visi tersebut, maka misi Rumah Sakit Islam Jombang adalah :

1. Memberikan pelayanan lebih cepat, penuh senyum dan amanah serta mengutamakan keselamatan pasien.
2. Meningkatkan sarana, prasarana dan peralatan untuk mendukung mutu pelayanan.
3. Menjadikan rumah sakit dengan suasana bersih, indah dan islami.
4. Mengembangkan potensi, kompetensi, dan etos kerja sumber daya manusia serta meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusia.

Falsafah yang dianut oleh karyawan Rumah Sakit Islam Jombang “Bekerja adalah amanah dan ibadah”. Falsafah ini merupakan landasan dalam penetapan tujuan Rumah Sakit Islam Jombang, yaitu “Terwujudnya Rumah Sakit Islam Jombang sebagai Rumah Sakit yang professional dan islami, sesuai dambaan masyarakat Jombang”.

2. Struktur Organisasi Rumah Sakit Islam Jombang

Rumah Sakit Islam Jombang dipimpin oleh Direktur yang mempunyai bawahan seorang Manajer. Manajer akan membawahi setiap Departemen yang terdiri dari beberapa unit serta instalasi. Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Rumah Sakit Islam Jombang dengan No. 093/SK.DIR/RSI/VII/2016 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Islam Jombang, maka dapat dijabarkan sebagai berikut :

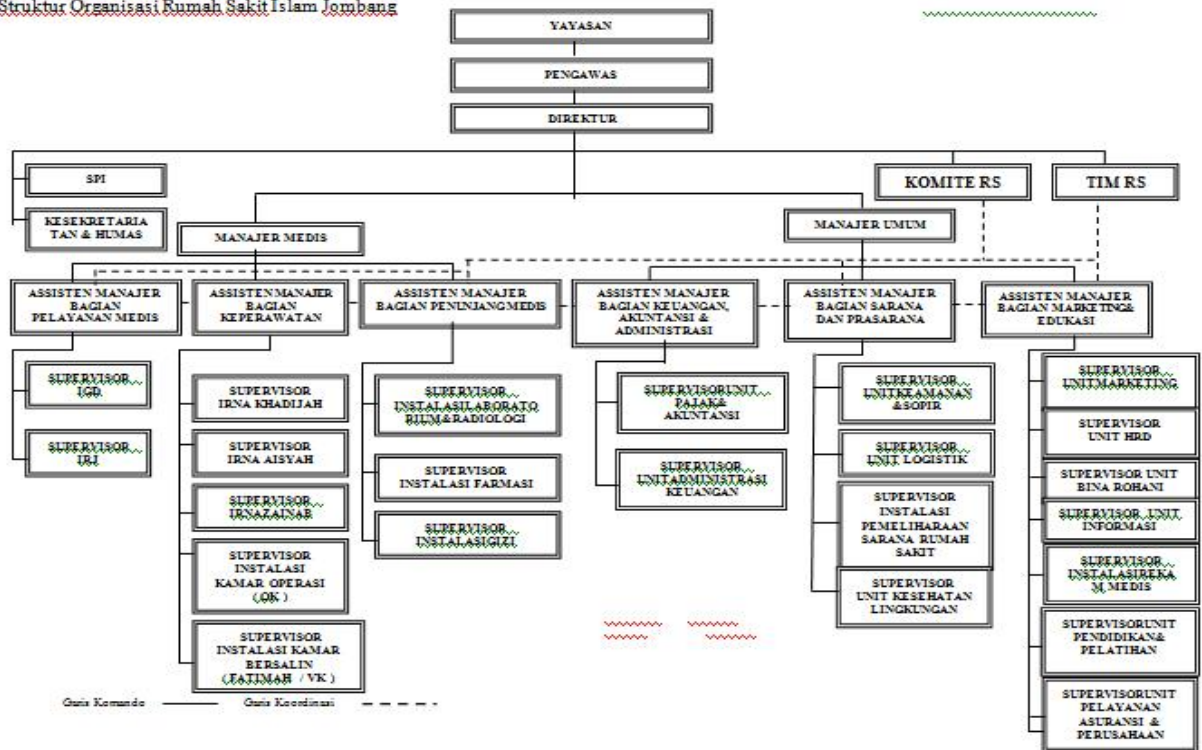
1. Manajer Medis, membawahi :
 - a. Asisten Manajer Bagian Pelayanan Medis, yang membawahi :
 - 1) Supervisor Instalasi Gawat Darurat.
 - 2) Supervisor Instalasi Rawat Jalan.
 - b. Asisten Manajer Bagian Keperawatan, yang membawahi :
 - a) Supervisor Instalasi Rawat Inap Khadijah.
 - b) Supervisor Instalasi Rawat Inap Aisyah.
 - c) Supervisor Instalasi Rawat Inap Zainab.
 - d) Supervisor Instalasi Kamar Operasi (OK).

- e) Supervisor Instalasi Kamar Bersalin (Fatimah / VK).
- c. Asisten Manajer Bagian Penunjang Medis, yang membawahi :
 - a) Supervisor Instalasi Laboratorium dan Radiologi.
 - b) Supervisor Instalasi Farmasi.
 - c) Supervisor Instalasi Gizi.
- 2. Manajer Umum, membawahi :
 - a. Asisten Manajer Bagian Keuangan, Akuntansi dan Administrasi, yang membawahi :
 - 1) Supervisor Unit Pajak dan Akuntansi.
 - 2) Supervisor Unit Administrasi Keuangan.
 - b. Asisten Manajer Bagian Sarana dan Prasarana, yang membawahi :
 - 1) Supervisor Unit Keamanan dan Sopir.
 - 2) Supervisor Unit Logistik.

- 3) Supervisor Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit.
 - 4) Supervisor Unit Kesehatan Lingkungan.
- c. Asisten Manajer Bagian Marketing dan Edukasi, yang membawahi :
- 1) Supervisor Unit Marketing.
 - 2) Supervisor Unit HRD.
 - 3) Supervisor Unit Bina Rohani.
 - 4) Supervisor Unit Informasi.
 - 5) Supervisor Instalasi Rekam Medis.
 - 6) Supervisor Unit Pendidikan dan Pelatihan.
 - 7) Supervisor Unit Pelayanan Asuransi dan Perusahaan.

Bagan Struktur Organisasi Rumah Sakit Islam Jombang terlihat dalam bagan berikut ini :

Bagan 2.
Struktur Organisasi Rumah Sakit Islam Jombang



3. Gambaran Umum Karyawan Rumah Sakit Islam Jombang

Rumah Sakit Islam Jombang mempunyai 203 orang karyawan (data Unit HRD Bulan Mei 2017), dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 2 : Karakteristik Karyawan Rumah Sakit Islam Jombang Berdasarkan Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan dan Status Kekaryawanan

NO	KRITERIA	n	%
Berdasarkan jenis kelamin :			
1.	Laki-laki	53	26,12
2.	Perempuan	150	73,89
Berdasarkan tingkat pendidikan :			
1.	SD	3	1,48
2.	SMP	5	2,46
3.	SMA	53	26,12
4.	D1	2	0,98
5.	D2	1	0,49
6.	D3	96	47,29
7.	D4	1	0,49
8.	S1	39	19,21
9.	Dokter	3	1,48
Berdasarkan status kearyawanan :			
1.	<i>On Job Training</i>	24	11,82
2.	Kontrak	70	34,48
3.	Tetap	109	53,69

Karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang jika dibedakan berdasarkan jenis kelamin, maka sebagian besar terdiri dari karyawan Perempuan (74 %). Proporsi antara laki-laki dan perempuan tidak mempengaruhi sistem penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan di Rumah Sakit Islam Jombang.

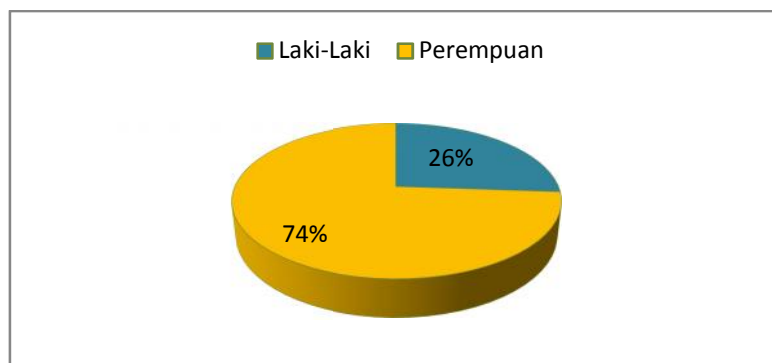


Diagram 1 : Karakteristik Karyawan Rumah Sakit Islam Jombang Berdasarkan Jenis Kelamin

Karyawan dengan lulusan D3 mempunyai prosentase tertinggi (47,29 %). Hal ini disebabkan karena Rumah Sakit Islam Jombang mempunyai tenaga profesional dengan persyaratan minimal pendidikan adalah D3. Tenaga D3 tersebut terdiri dari : perawat, bidan, analis kesehatan, asisten apoteker, petugas gizi, petugas keuangan, petugas rekam medis, petugas kesehatan lingkungan dan petugas radiologi.

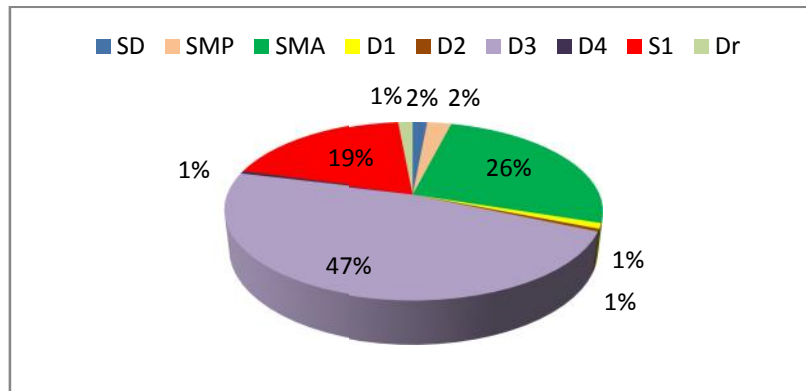


Diagram 2 : Karakteristik Karyawan Rumah Sakit Islam Jombang Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jumlah karyawan tetap di Rumah Sakit Islam Jombang mempunyai prosentase yang paling besar. Hal ini dapat mempengaruhi hasil penelitian, karena sample kuesioner ditentukan berdasarkan data karyawan dengan masa kerja paling lama pada tiap-tiap unit.

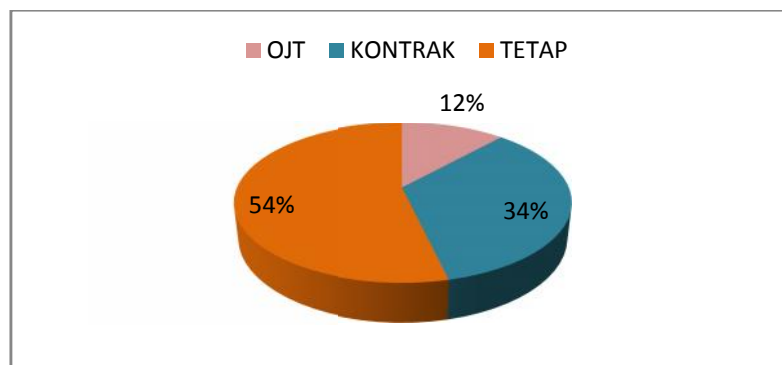


Diagram 3 : Karakteristik Karyawan Rumah Sakit Islam Jombang Berdasarkan Status Kekaryawanan

Karyawan Rumah Sakit Islam Jombang jika dibedakan berdasarkan, maka paling banyak ditemukan di Instalasi Rawat Inap, dengan jumlah 63 orang dan tersebar di Instalasi Rawat Inap Khadijah, Aisyah, Zainab dan Fatimah. Hal ini dapat mempengaruhi pengambilan sample pada tahap kuesioner. Dengan adanya jumlah karyawan yang banyak dalam satu unit akan memudahkan untuk sesuai dengan kriteria pengambilan sample dengan ketentuan sample maksimal adalah 5 orang karyawan tetap untuk tiap unit kerja.

Tabel 3 : Karakteristik Karyawan Rumah Sakit Islam Jombang Berdasarkan Unit Kerja

NO	UNIT / INSTALASI / BAGIAN	n OJT	n KONTRAK	n TETAP	TOTAL	%
1.	Kesekretariatan	1	-	-	1	0,49
2.	Instalasi Gawat Darurat	1	8	6	15	7,39
3.	Instalasi Rawat Jalan	-	1	9	10	4,93
4.	Instalasi Rawat Inap Khadijah	3	11	7	21	10,34
5.	Instalasi Rawat Inap Aisyah	5	6	5	16	7,88
6.	Instalasi Rawat Inap Zainab	4	7	6	17	8,37

NO	UNIT / INSTALASI / BAGIAN	n OJT	n KONTRAK	n TETAP	TOTAL	%
7.	Instalasi Kamar Operasi (OK)	-	4	9	13	6,4
8.	Instalasi Fatimah (VK)	1	5	3	9	4,43
9.	Instalasi Laboratorium dan Radiologi	1	3	5	9	4,43
10.	Instalasi Farmasi	1	3	13	17	8,37
11.	Instalasi Gizi	2	1	9	12	5,91
12.	Unit Pajak dan Akuntansi	-	-	1	1	0,49
13.	Unit Administrasi Keuangan	-	1	7	8	3,94
14.	Unit Keamanan dan Sopir	-	3	12	15	7,39
15.	Unit Kesehatan Lingkungan	-	1	-	1	0,49
16.	Unit Logistik	-	-	1	1	0,49
17.	Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit	-	3	1	4	1,97
18.	Unit Marketing	-	-	1	1	0,49
19.	Unit HRD	2	-	1	3	1,48
20.	Unit Bina Rohani	-	-	1	1	0,49
21.	Unit Informasi	3	6	3	12	5,91
22.	Instalasi Rekam Medis	-	5	2	7	3,45
23.	Unit Pendidikan dan Pelatihan	-	-	1	1	0,49

NO	UNIT / INSTALASI / BAGIAN	n OJT	n KONTRAK	n TETAP	TOTAL	%
24.	Unit Pelayanan Asuransi dan Perusahaan	1	1	1	3	1,48
26.	Bagian Sarana dan Prasarana	-	-	2	2	0,99
27.	Staf Medis	-	-	-	3	1,48

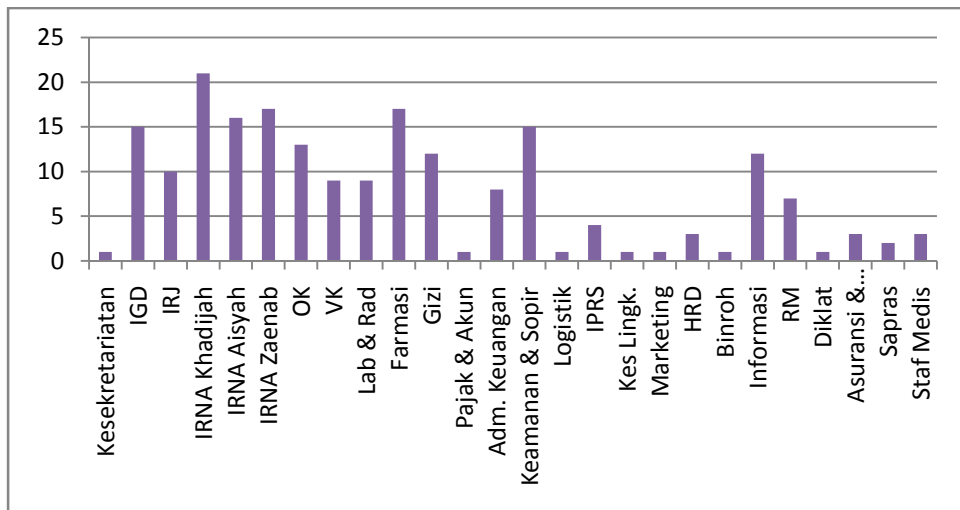


Diagram 4 : Karakteristik Karyawan Rumah Sakit Islam Jombang Berdasarkan Unit Kerja

4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

a. Kuesioner Persepsi Karyawan Tentang Keadilan Penilaian Kinerja Karyawan

Terdapat 20 pertanyaan pada kuesioner persepsi karyawan tentang keadilan penilaian kinerja karyawan, yang terdiri dari :

1) Kuesioner Keadilan Prosedural

- a) Saya mampu mengekspresikan pandangan dan perasaan saya selama penilaian kinerja (Prosedural01).
- b) Saya mempunyai pengaruh atas hasil yang diterima dari penilaian kinerja (Prosedural02).
- c) Saya merasa metode penilaian kinerja telah konsisten (Prosedural03).
- d) Saya merasa penilaian kinerja tidak bias (Prosedural04).
- e) Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan informasi yang akurat (Prosedural05).
- f) Saya dapat mengajukan banding dari hasil penilaian kinerja (Prosedural06).

- g) Penilaian kinerja menjunjung tinggi etika dan moral (Prosedural07).
- 2) Kuesioner Keadilan Distributif
- a) Saya menerima gaji berdasarkan usaha saya (Distributif01).
 - b) Gaji yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya lakukan (Distributif02).
 - c) Gaji yang saya terima dapat menunjukkan kontribusi saya terhadap organisasi (rumah sakit) (Distributif03).
 - d) Gaji yang saya terima didukung oleh kinerja saya (Distributif04).
- 3) Kuesioner Keadilan Interpersonal.
- a) Atasan saya memperlakukan saya dengan cara dan sikap yang sopan (Interpersonal01).
 - b) Atasan saya memperlakukan saya dengan bermartabat (Interpersonal02).
 - c) Atasan saya memperlakukan saya dengan saling menghormati (Interpersonal03).

- d) Atasan saya tidak terpengaruh atas pernyataan atau komentar yang tidak benar pada diri saya (Interpersonal04).
- 4) Kuesioner Keadilan Informasional
- a) Atasan saya bersikap jujur ketika berkomunikasi dengan saya (Informasional01)
 - b) Atasan saya menjelaskan tentang prosedur penilaian (Informasional02).
 - c) Penjelasan atasan saya tentang prosedur penilaian kinerja telah jelas (Informasional03).
 - d) Rincian penilaian disampaikan dalam waktu yang tepat oleh atasan saya (Informasional04).
 - e) Komunikasi dengan atasan saya spesifik dengan pertanyaan saya (Informasional05).

Uji validitas kuesioner dilakukan dengan program SPSS statistics versi 21, sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4 : Uji Validitas Kuesioner Persepsi Karyawan Tentang Keadilan Penilaian Kinerja Karyawan

No	Variable	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	Prosedural01	0,610	0,361	Valid
2.	Prosedural02	0,748	0,361	Valid
3.	Prosedural03	0,620	0,361	Valid
4.	Prosedural04	0,860	0,361	Valid
5.	Prosedural05	0,713	0,361	Valid
6.	Prosedural06	0,542	0,361	Valid
7.	Prosedural07	0,629	0,361	Valid
8.	Distributif01	0,570	0,361	Valid
9.	Distributif02	0,433	0,361	Valid
10.	Distributif03	0,860	0,361	Valid
11.	Distributif04	0,743	0,361	Valid
12.	Interpersonal01	0,647	0,361	Valid
13.	Interpersonal02	0,748	0,361	Valid
14.	Interpersonal03	0,654	0,361	Valid
15.	Interpersonal04	0,651	0,361	Valid
16.	Informasional01	0,665	0,361	Valid
17.	Informasional02	0,675	0,361	Valid
18.	Informasional03	0,663	0,361	Valid
19.	Informasional04	0,686	0,361	Valid
20.	Informasional05	0,704	0,361	Valid

Berdasarkan data di atas, karena r hitung lebih besar dari r tabel, maka seluruh pertanyaan dinyatakan valid untuk mengukur persepsi karyawan tentang keadilan penilaian kinerja karyawan.

Uji reliabilitas kuesioner dilakukan dengan program SPSS statistics versi 21, sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 5 : Uji Reliabilitas Kuesioner Persepsi Karyawan Tentang Keadilan Penilaian Kinerja Karyawan

No	Variable	Crombach Alpha	Keterangan
1.	Prosedural01	0,933	Reliable
2.	Prosedural02	0,929	Reliable
3.	Prosedural03	0,933	Reliable
4.	Prosedural04	0,925	Reliable
5.	Prosedural05	0,931	Reliable
6.	Prosedural06	0,934	Reliable
7.	Prosedural07	0,932	Reliable
8.	Distributif01	0,933	Reliable
9.	Distributif02	0,935	Reliable
10.	Distributif03	0,925	Reliable
11.	Distributif04	0,929	Reliable
12.	Interpersonal01	0,931	Reliable
13.	Interpersonal02	0,929	Reliable
14.	Interpersonal03	0,930	Reliable
15.	Interpersonal04	0,931	Reliable
16.	Informasional01	0,931	Reliable
17.	Informasional02	0,931	Reliable
18.	Informasional03	0,931	Reliable
19.	Informasional04	0,930	Reliable
20.	Informasional05	0,930	Reliable

Berdasarkan data di atas, karena *Crombach Alpha* 0,6 maka seluruh pertanyaan yang akan digunakan untuk mengukur persepsi karyawan tentang keadilan penilaian kinerja karyawan dinyatakan reliable.

b. Kuesioner Persepsi Karyawan Tentang Efektivitas Penilaian Kinerja Karyawan

Terdapat 11 pertanyaan pada kuesioner Persepsi Karyawan Tentang Efektivitas Penilaian Kinerja Karyawan, terdiri dari :

- 1) Penilaian kinerja terkait dengan standar dan tujuan organisasi (Efektivitas01).
- 2) Elemen - elemen dalam pekerjaan sudah terkait dengan dimensi – dimensi yang dinilai dalam formulir penilaian kinerja (Efektivitas02).
- 3) Penilaian kinerja mampu membedakan kinerja karyawan yang produktif dan kurang produktif (Efektivitas03).
- 4) Penilaian kinerja mampu membedakan karyawan yang berkinerja baik dan buruk, sehingga dapat memotivasi dalam bekerja (Efektivitas04).
- 5) Penilaian yang dilakukan penilai yang satu dengan penilai yang lainnya sudah saling bersesuaian (Efektivitas05).
- 6) Ukuran yang digunakan obyektif dan adil (Efektivitas06).
- 7) Dilakukan sosialisasi sistem penilaian kinerja (Efektivitas07).

- 8) Hasil penilaian kinerja (nilai) terhadap yang dinilai (ternilai) telah mendapat dukungan dari penilai (Efektivitas08).
- 9) Dapat diterima karena tidak merepotkan dalam pengisian formulir (Efektivitas09).
- 10) Instrumen penilaian kinerja telah dipahami oleh penilai dan yang dinilai (Efektivitas10).
- 11) Sistem penilaian kinerja praktis dan mudah digunakan (Efektivitas11).

Uji validitas kuesioner dilakukan dengan program SPSS statistics versi 21, sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 6 : Uji Validitas Kuesioner Persepsi Karyawan Tentang Efektivitas Penilaian Kinerja Karyawan

No	Variable	r hitung	r tabel	Keterangan
1.	Efektivitas01	0,785	0,361	Valid
2.	Efektivitas02	0,678	0,361	Valid
3.	Efektivitas03	0,868	0,361	Valid
4.	Efektivitas04	0,842	0,361	Valid
5.	Efektivitas05	0,714	0,361	Valid
6.	Efektivitas06	0,824	0,361	Valid
7.	Efektivitas07	0,755	0,361	Valid
8.	Efektivitas08	0,694	0,361	Valid

No	Variable	r hitung	r tabel	Keterangan
9.	Efektivitas09	0,651	0,361	Valid
10.	Efektivitas10	0,845	0,361	Valid
11.	Efektivitas11	0,833	0,361	Valid

Berdasarkan data di atas, karena r hitung lebih besar dari r tabel, maka seluruh pertanyaan dinyatakan valid untuk mengukur persepsi karyawan tentang efektivitas penilaian kinerja karyawan.

Uji reliabilitas kuesioner dilakukan dengan program SPSS statistics versi 21, sehingga didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 7 : Uji Reliabilitas Kuesioner Persepsi Karyawan Tentang Efektivitas Penilaian Kinerja Karyawan

No	Variable	<i>Crombach Alpha</i>	Keterangan
1.	Efektivitas01	0,924	Reliable
2.	Efektivitas02	0,929	Reliable
3.	Efektivitas03	0,919	Reliable
4.	Efektivitas04	0,921	Reliable
5.	Efektivitas05	0,928	Reliable
6.	Efektivitas06	0,921	Reliable
7.	Efektivitas07	0,925	Reliable
8.	Efektivitas08	0,928	Reliable
9.	Efektivitas09	0,930	Reliable
10.	Efektivitas10	0,921	Reliable
11.	Efektivitas11	0,922	Reliable

Berdasarkan data di atas, karena *Crombach Alpha* 0,6 maka seluruh pertanyaan yang akan digunakan untuk mengukur persepsi karyawan tentang efektivitas penilaian kinerja karyawan dinyatakan reliable.

5. Hasil Penelitian

a. Lokasi dan waktu penelitian.

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Islam Jombang pada bulan Mei 2017 sampai dengan bulan Maret 2018.

b. Karakteristik responden metode kuesioner

Responden kuesioner dalam penelitian ini ditentukan dengan melihat jumlah karyawan tetap (Staf Klinis dan Staf Non Klinis) dalam masing-masing unit / instalasi dan diambil paling banyak 5 orang dengan masa kerja paling lama di Rumah Sakit Islam Jombang. Jika dalam unit / instalasi tersebut jumlah responden tidak sampai 5 orang, maka dihitung berdasarkan jumlah karyawan tersebut.

Tabel 8 : Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja

NO	UNIT / INSTALASI / BAGIAN	JUMLAH KARYAWAN TETAP	JUMLAH RESPONDEN
1.	Kesekretariatan	-	-
2.	Instalasi Gawat Darurat	6	5
3.	Instalasi Rawat Jalan	9	5
4.	Instalasi Rawat Inap Khadijah	7	5
5.	Instalasi Rawat Inap Aisyah	5	5
6.	Instalasi Rawat Inap Zainab	6	5
7.	Instalasi Kamar Operasi (OK)	9	5
8.	Instalasi Fatimah (VK)	3	3
9.	Instalasi Laboratorium dan Radiologi	5	5
10.	Instalasi Farmasi	13	5
11.	Instalasi Gizi	9	5
12.	Unit Pajak dan Akuntansi	1	1
13.	Unit Administrasi Keuangan	7	5
14.	Unit Keamanan dan Sopir	12	5
15.	Unit Logistik	1	1
16.	Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit	1	1
17.	Unit Kesehatan Lingkungan	-	-
18.	Unit Marketing	1	1
19.	Unit HRD	1	1

NO	UNIT / INSTALASI / BAGIAN	JUMLAH KARYAWAN TETAP	JUMLAH RESPONDEN
20.	Unit Bina Rohani	1	1
21.	Unit Informasi	3	3
22.	Instalasi Rekam Medis	2	2
23.	Unit Pendidikan dan Pelatihan	1	1
24.	Unit Pelayanan Asuransi dan Perusahaan	1	1
26.	Bagian Sarana dan Prasarana	2	2
	TOTAL	106	73

Dalam tabel di atas terlihat jumlah karyawan tetap untuk masing-masing unit kerja dan jumlah responden yang disesuaikan dengan kriteria pengambilan sample. Dari 26 unit kerja di Rumah Sakit Islam Jombang, hanya 11 (42,31 %) unit kerja yang dapat memenuhi jumlah maksimal kriteria pengambilan sample, sehingga penyebaran kuesioner pada responden dalam penelitian ini dilakukan kepada 73 orang.

Kuesioner dalam penelitian ini mencakup dua data, yaitu :

1. Data responden, meliputi karakteristik demografi responden dan keadaan responden secara umum, yaitu : usia, alamat, jenis kelamin dan masa kerja.

2. Data tentang pernyataan sikap responden, meliputi sikap yang dirasakan oleh responden tentang pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang. Pernyataan ini diukur melalui tingkat kesetujuan dan ketidaksetujuan tentang efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan yang dituangkan dalam beberapa pertanyaan dan diajukan kepada responden.

Dari 73 kuesioner yang disebarkan kepada karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang, terdapat 68 kuesioner yang kembali dan terisi lengkap, 1 kuesioner yang kembali tetapi tidak terisi lengkap dan 4 kuesioner yang tidak kembali.

- c. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia dan Masa Kerja

Data responden jika dibedakan berdasarkan jenis kelamin, usia dan masa kerja, maka terlihat seperti tabel berikut.

Tabel 9 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia dan Masa Kerja

NO	KRITERIA	n	%
Berdasarkan jenis kelamin :			
1.	Laki-Laki	14	20,59
2.	Perempuan	54	79,41
Berdasarkan usia :			
1.	30 – 40 tahun	44	64,71
2.	41 – 50 tahun	20	29,41
3.	51 – 60 tahun	4	5,88
Berdasarkan masa kerja :			
1.	6 – 10 tahun	11	16,18
2.	11 – 20 tahun	55	80,83
3.	20 tahun ke atas	2	2,94

Dari data responden tersebut, maka didapatkan bahwa jumlah responden sebagian besar adalah perempuan dengan jumlah 54 orang. Data responden berdasarkan jenis kelamin tidak mempengaruhi hasil penelitian sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang.

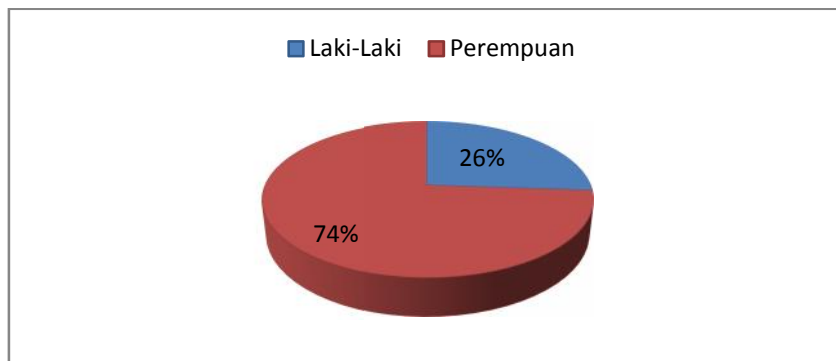


Diagram 5 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sebagian besar responden memiliki usia antara 30 – 40 tahun. Hal ini dapat terjadi karena ketika pengambilan sample, penyebaran responden tidak berdasarkan pada usia, tapi berdasarkan pada unit kerja. Proporsi responden berdasarkan usia dapat mempengaruhi hasil penelitian, karena responden dengan usia lebih tinggi berarti mempunyai masa kerja lebih panjang dan mempunyai pengalaman dalam penilaian kinerja yang lebih banyak daripada responden dengan usia lebih rendah.

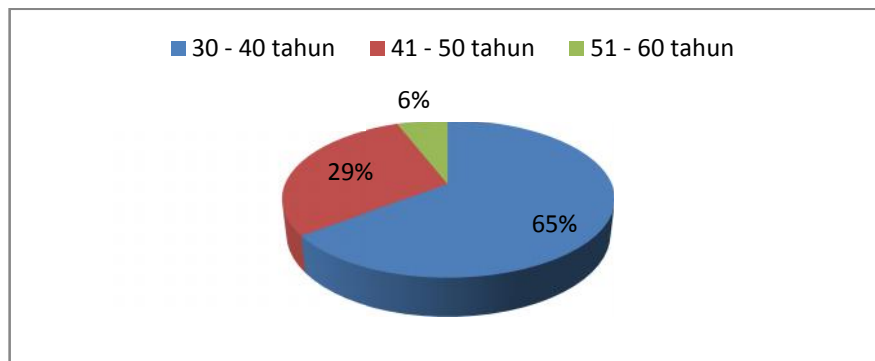


Diagram 6 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Jumlah paling banyak responden jika berdasarkan masa kerja adalah karyawan dengan masa kerja 11-20 tahun. Hal ini dapat mempengaruhi hasil penelitian, terutama tentang pengalaman responden dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan selama bekerja di Rumah Sakit Islam Jombang.

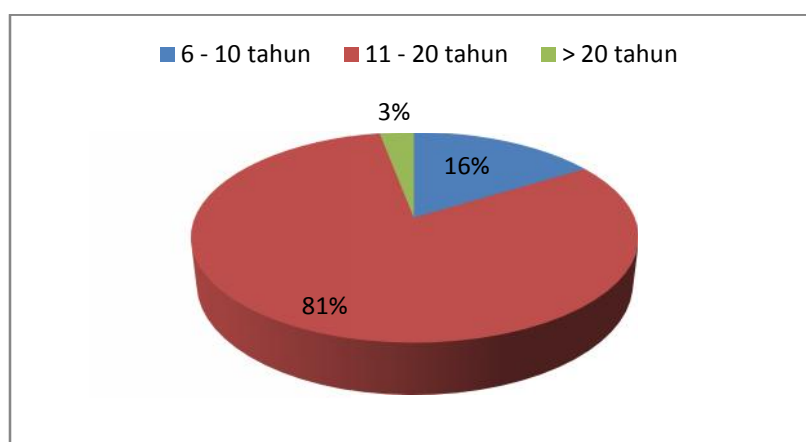


Diagram 7 : Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

d. Analisis Kuesioner Persepsi Karyawan Tentang Keadilan
Penilaian Kinerja Karyawan

Berdasarkan pada hasil perhitungan data kuesioner, sebagian besar karyawan (52,94 %) mempunyai persepsi yang baik terhadap keadilan penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang, seperti yang terlihat pada tabel berikut.

Tabel 10 : Kategori Persepsi Karyawan Tentang Keadilan
Penilaian Kinerja Berdasarkan Pada Kelas Interval

Interval Skor	n	%	Kategori
85,005 <	4	5,88	Sangat Baik
75 x 85,005	36	52,94	Baik
64,995 x < 75	20	29,41	Cukup Baik
< 64,995	8	11,77	Kurang Baik
Jumlah	68	100	

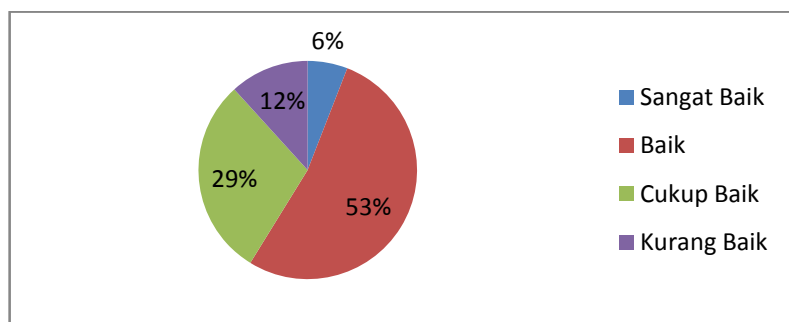


Diagram 8 : Persepsi Karyawan Tentang Keadilan Penilaian
Kinerja Berdasarkan Pada Kelas Interval

Hasil ini ditunjang dengan perhitungan data jika dimasukkan dalam program SPSS statistics versi 21, maka akan terlihat nilai rata-rata untuk masing-masing variable pertanyaan dalam kuesioner.

Tabel 11 : Rata-Rata Frekuensi Jawaban Informan Terhadap Kuesioner Persepsi Karyawan Tentang Keadilan Penilaian Kinerja

No	Pertanyaan	Mean	Standar Deviasi	Minimum	Maksimum
1.	Prosedural01	3,76	0,672	2	5
2.	Prosedural02	3,63	0,751	2	5
3.	Prosedural03	3,41	0,934	1	5
4.	Prosedural04	3,29	0,947	2	5
5.	Prosedural05	3,75	0,998	1	5
6.	Prosedural06	3,19	1,011	1	5
7.	Prosedural07	4,18	0,732	2	5
8.	Distributif01	3,85	0,868	1	5
9.	Distributif02	3,62	0,829	1	5
10.	Distributif03	3,6	0,831	1	5
11.	Distributif04	3,84	0,765	2	5
12.	Interpersonal01	4,12	0,587	3	5
13.	Interpersonal02	4,04	0,531	3	5
14.	Interpersonal03	4,15	0,697	2	5
15.	Interpersonal04	3,57	0,852	1	5
16.	Informasional01	3,97	0,719	1	5
17.	Informasional02	3,79	0,907	1	5
18.	Informasional03	3,81	0,738	2	5
19.	Informasional04	3,68	0,837	1	5
20.	Informasional05	3,56	0,741	1	5

Jika dilihat dari data di atas, maka rata-rata jawaban responden adalah lebih dari angka 3, sehingga dianggap karyawan menyatakan setuju terhadap keadilan penilaian kinerja yang selama ini dilakukan di Rumah Sakit Islam Jombang.

Keadilan prosedural dalam proses penilaian kinerja karyawan dinilai sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa :

1. Karyawan telah mampu mengekspresikan pandangan dan perasaannya selama penilaian kinerja, artinya karyawan dapat leluasa menilai teman sekerjanya maupun pelaksana di bawahnya sesuai dengan pandangannya selama ini. Hal ini dijamin kerahasiaannya, karena hasil penilaian karyawan dilakukan dengan amplop tertutup dan hanya HRD yang mengetahui hasil penilaian kinerja tersebut.
2. Karyawan mempunyai pengaruh atas hasil yang diterima dari penilaian kinerja, artinya karyawan menyadari bahwa hasil penilaian kinerja nantinya akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan sendiri. Harapannya, ketika hasil penilaian kinerja kurang baik, maka karyawan akan dapat semakin meningkatkan kinerjanya.

3. Karyawan dapat mengajukan banding dari hasil penilaian kinerja, artinya karyawan telah menyadari bahwa hasil penilaian kinerja yang diterimanya, boleh ditanyakan kepada pimpinan untuk meminta masukan atau saran sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.
4. Metode penilaian kinerja telah konsisten, artinya karyawan telah menyadari bahwa proses penilaian kinerja telah sama dari waktu ke waktu, termasuk indikator dan prosedur yang digunakan, sehingga karyawan akan selalu mendukung pelaksanaan proses penilaian kinerja karyawan tetap yang dilaksanakan setiap tahun.
5. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan informasi yang akurat, artinya bahwa karyawan telah menyadari hasil penilaian yang diperoleh berdasarkan pada rekapitulasi data dari beberapa indikator yang digunakan.
6. Penilaian kinerja telah menjunjung tinggi etika dan moral, artinya bahwa proses penilaian kinerja telah dilaksanakan dengan memperhatikan sifat, pendapat dan perbuatan yang

dapat dikatakan benar salah sesuai dengan penilaian dari penilai.

Keadilan distributif dalam proses penilaian kinerja karyawan dinilai sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa :

1. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai salah satu dasar penerimaan gaji karyawan.
2. Karyawan telah menerima gaji berdasarkan pada hasil kerja dan kontribusinya kepada rumah sakit.

Keadilan interpersonal dalam proses penilaian kinerja karyawan dinilai sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa :

1. Karyawan menilai atasan telah mempunyai sikap yang sopan, bermartabat dan saling menghormati ketika berhadapan dengan karyawan dalam segala aktivitas di lingkungan rumah sakit.
2. Karyawan menilai atasan tidak mudah terpengaruh atas pernyataan atau komentar yang berkembang di lingkungan rumah sakit tentang diri karyawan tersebut, tanpa ada dasar

/ bukti yang jelas. Hal ini tentunya tidak akan langsung mempengaruhi nilai kinerja karyawan yang bersangkutan.

Keadilan informasional dalam proses penilaian kinerja karyawan dinilai sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa :

1. Karyawan menilai atasan telah bersikap jujur ketika berkomunikasi dengan karyawan, khususnya ketika melakukan sosialisasi tentang pelaksanaan proses penilaian kinerja karyawan serta timbal balik dari hasil penilaian kinerja tersebut.
2. Karyawan telah memahami tujuan, indikator yang digunakan dan prosedur penilaian kinerja karyawan.
3. Karyawan memahami bahwa hasil penilaian kinerja telah disampaikan sesuai dengan harapan karyawan.

e. Analisis Kuesioner Persepsi Karyawan Tentang Efektivitas Penilaian Kinerja Karyawan

Berdasarkan pada hasil perhitungan data kuesioner, maka sebagian besar karyawan (58.82 %) mempunyai persepsi yang

baik terhadap efektifitas penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang.

Tabel 12 : Kategori Persepsi Karyawan Tentang Efektivitas Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Pada Kelas Interval

Interval Skor	n	%	Kategori
45 <	13	19,12	Sangat Baik
36 x < 45	40	58,82	Baik
27 x < 36	14	20,59	Cukup Baik
< 27	1	1,47	Kurang Baik
Jumlah	68	100	

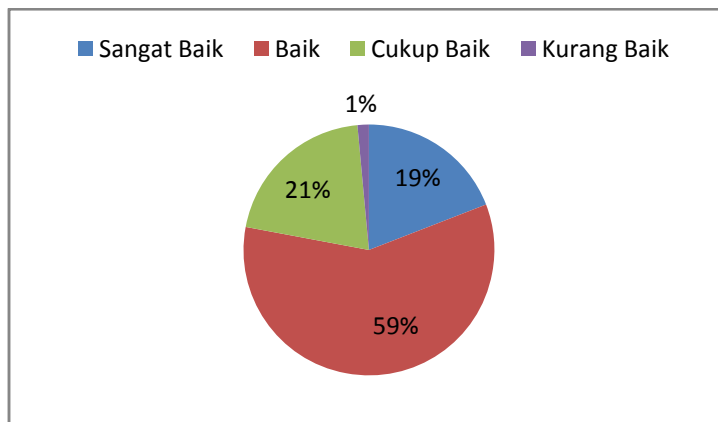


Diagram 9 : Persepsi Karyawan Tentang Efektivitas Penilaian Kinerja Berdasarkan Pada Kelas Interval

Hasil ini ditunjang dengan perhitungan data jika dimasukkan dalam program SPSS statistics versi 21, maka akan

terlihat nilai rata-rata untuk masing-masing variable pertanyaan dalam kuesioner sebagai berikut :

Tabel 13 : Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kuesioner Persepsi Karyawan Tentang Efektivitas Penilaian Kinerja

No	Pertanyaan	Mean	Standar Deviasi	Minimum	Maksimum
1.	Efektivitas01	4	0,669	2	5
2.	Efektivitas02	3,69	0,738	1	5
3.	Efektivitas03	3,65	1,019	1	5
4.	Efektivitas04	3,78	1,005	1	5
5.	Efektivitas05	3,34	0,924	1	5
6.	Efektivitas06	3,57	0,816	1	5
7.	Efektivitas07	3,84	0,725	1	5
8.	Efektivitas08	3,37	0,751	2	5
9.	Efektivitas09	3,59	0,738	2	5
10.	Efektivitas10	3,62	0,915	1	5
11.	Efektivitas11	3,93	0,676	2	5

Jika dilihat dari perhitungan di atas, maka rata-rata jawaban responden adalah lebih dari angka 3, sehingga dianggap karyawan menyatakan setuju terhadap efektivitas penilaian kinerja yang selama ini dilakukan di Rumah Sakit Islam Jombang. Karyawan telah memahami bahwa penilaian kinerja karyawan harus dilaksanakan agar terdapat proses evaluasi secara terus menerus, baik bagi karyawan maupun bagi manajemen.

Proses evaluasi sumber daya manusia ini tentunya sesuai dengan visi, misi dan tujuan rumah sakit.

Dalam penentuan indikator penilaian, telah didiskusikan dan ditentukan oleh pejabat struktural rumah sakit dan karyawan menilai bahwa indikator yang digunakan dalam proses penilaian kinerja karyawan telah mencantumkan dimensi-dimensi yang sesuai dengan profesi / kerja masing-masing karyawan berdasarkan unit kerja, serta mencantumkan penilaian islami, sesuai dengan falsafah rumah sakit. Indikator yang digunakan dinilai telah obyektif dan adil serta efektif membedakan kinerja karyawan yang baik atau tidak, dengan harapan hasil penilaian kinerja dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam proses pengisian kuesioner kepada karyawan juga dianggap mudah, meskipun masih terdapat kesalahan dalam penjumlahan hasil penilaian yang dilakukan oleh karyawan. Untuk itu, perlu dilakukan pengecekan ulang oleh Unit HRD, sehingga tidak merugikan karyawan yang dinilai.

Untuk menyamakan persepsi karyawan tentang tujuan dan proses pelaksanaan penilaian kinerja karyawan, maka diperlukan

sosialisasi. Hanya saja sosialisasi yang dilakukan hanya sebatas pada pejabat struktural. Sehingga hal ini dianggap kurang efektif untuk memberikan pemahaman kepada para pelaksana tentang pentingnya pelaksanaan penilaian kinerja karyawan.

Sistem penilaian kinerja dianggap praktis dan mudah digunakan oleh karyawan. Hal ini berarti, karyawan telah bersedia mengikuti proses penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan oleh rumah sakit

f. Hasil Observasi

Pengamatan dilakukan terhadap formulir penilaian kinerja karyawan yang dibagikan kepada atasan. Observasi disusun dengan memperhatikan hal-hal yang dapat dinilai dalam penilaian kinerja karyawan berdasarkan pendapat Darmawan D (2013), terdiri dari :

1. Pengetahuan tentang pekerjaan : 4 kriteria.
2. Kualitas kerja : 4 kriteria.
3. Produktivitas : 4 kriteria.
4. Adaptasi dan fleksibilitas : 5 kriteria.

5. Kooperatif dan kerjasama : 4 kriteria.
6. Tanggung jawab : 4 kriteria.
7. Kemampuan komunikasi dan berinteraksi : 6 kriteria.

Berdasarkan pada hasil observasi terhadap formulir penilaian kinerja karyawan ditemukan bahwa ada beberapa indikator yang belum tercantum dalam formulir, yaitu :

1. Keikutsertaan dalam perkembangan peraturan, prosedur dan teknik terbaru.
2. Mematuhi peraturan dan prosedur kesehatan dan keselamatan kerja.
3. Penggunaan waktu dengan efisien.
4. Kemampuan memelihara tempat kerja agar tetap teratur dengan fungsinya.
5. Kemampuan menyesuaikan diri dengan segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan.
6. Kemauan menghadapi tantangan baru, pengembangan diri dan kesempatan untuk belajar.

7. Kemampuan mengantisipasi dan memahami masalah yang mungkin dapat terjadi.
8. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas, tepat secara lisan& tulisan.
9. Memberikan informasi kepada orang lain.
10. Kemampuan berinteraksi secara efektif dengan orang lain.

Berikut ini perbandingan antara indikator yang digunakan oleh Rumah sakit Islam Jombang dengan indikator standar berdasarkan pendapat Darmawan D (2013) :

Tabel 14 : Hasil Observasi Formulir Penilaian Kinerja Karyawan

NO	PERIHAL	YA	TIDAK
1.	Pengetahuan tentang pekerjaan		
	a. Terdapat indikator penilaian tentang pemahaman tugas dan tanggung jawab dalam bekerja.	Poin II (Kejujuran), no 4, tentang “Kemampuan menerima tugas dan tanggung jawab yang diberikan (amanah)”.	
		Poin III (Prestasi Kerja), no 2, tentang “Keterampilan yang dimiliki”.	
		Poin VIII (Kepemimpinan), no 1	

NO	PERIHAL	YA	TIDAK
		tentang “Penguasaan dalam bidangnya”.	
	b. Terdapat indikator penilaian tentang pengetahuan di bidang yang berhubungan dengan peraturan, prosedur dan keahlian teknis.	<p>Poin IV (Tanggung Jawab), no 1, tentang “Keberadaan di tempat saat jam kerja (ijin di dalam dan di luar lingkungan rumah sakit)”.</p> <p>Poin VI (Ketaatan), no 1 tentang Atribut (seragam, sepatu, tanda pengenal).</p> <p>Poin VI (Ketaatan), no 2 tentang “Kedisiplinan kerja, ketaatan atas SPO dan peraturan rumah sakit”.</p>	-
	c. Terdapat indikator penilaian tentang penggunaan informasi, material, peralatan dan teknik dengan tepat dan benar.	Poin IV (Tanggung Jawab), no 4, tentang “Rasa kepemilikan terhadap barang inventaris rumah sakit”.	-
	d. Terdapat indikator penilaian tentang keikutsertaan dalam perkembangan peraturan, prosedur dan teknik terbaru.	-	

NO	PERIHAL	YA	TIDAK
2.	Kualitas kerja		
	a. Terdapat indikator penilaian tentang perhatian pada detail, akurasi, kecermatan dan ketelitian.	Poin II (Kejujuran), no 2, tentang “Penyalahgunaan wewenang”.	-
		Poin II (Kejujuran), no 4, tentang “Kemampuan menerima tugas dan tanggung jawab yang diberikan (amanah)”.	
	b. Terdapat indikator penilaian tentang mematuhi peraturan dan prosedur kesehatan dan keselamatan kerja.	-	
	c. Terdapat indikator penilaian tentang pemahaman secara tepat terhadap keputusan dan tindakan yang diambil.	Poin II (Kejujuran), no 1, tentang “Keikhlasan dalam bekerja”.	-
	d. Terdapat indikator penilaian tentang pembuatan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, mengembangkan solusi alternatif, rekomendasi, memilih tindakan tepat.	Poin VII (Kreatifitas), no 1, tentang “Inisiatif Dalam Bekerja”.	-

NO	PERIHAL	YA	TIDAK
3.	Produktivitas		
	a. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan menyelesaikan tugas kerja yang diberikan secara konsisten.	Poin II (Kejujuran), no 1, tentang “Kemampuan menerima tugas dan tanggung jawab yang diberikan (amanah)”.	-
	b. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif.	Poin VIII (Kepemimpinan), no 3, tentang “Kemampuan membuat prioritas dalam menyelesaikan pekerjaan”.	-
	c. Terdapat indikator penilaian tentang penggunaan waktu dengan efisien.	-	
	d. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan memelihara tempat kerja agar tetap teratur dengan fungsinya	-	
4.	Adaptasi dan fleksibilitas		
	a. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan menyesuaikan diri dengan segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan.	-	

NO	PERIHAL	YA	TIDAK
	b. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan menghasilkan gagasan dan solusi yang inovatif.	Poin VII (Kreatifitas), no 1, tentang “Inisiatif Dalam Bekerja”.	-
	c. Terdapat indikator penilaian tentang kemauan menghadapi tantangan baru, pengembangan diri dan kesempatan untuk belajar.	-	
	d. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan mengantisipasi dan memahami masalah yang mungkin dapat terjadi.	-	
	e. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan membuat solusi alternatif saat memecahkan masalah.	Poin VIII (Kepemimpinan), no 2, tentang “Kemampuan menyelesaikan masalah”.	-
5.	Kooperatif dan kerjasama		
	a. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan memelihara hubungan kerja yang efektif.	Poin 1 (Akhlak), no 1, tentang “Kesopanan terhadap sesama”.	-

NO	PERIHAL	YA	TIDAK
	b. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan bekerjasama dengan tim.	Poin VIII (Kepemimpinan), no 5, tentang “Kemampuan berkoordinasi”.	-
	c. Terdapat indikator penilaian tentang kemauan memberikan bantuan dan dukungan kepada orang lain.	Poin V (Kerjasama), no 1, tentang “Kemampuan menjalin kerjasama dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas”.	-
	d. Terdapat indikator penilaian tentang pengakuan terhadap kesalahan sendiri dan kemauan belajar dari kesalahan tersebut.	Poin V (Kerjasama), no 2, tentang “Kemampuan menerima saran dan kritik”.	-
6.	Tanggung jawab		
	a. Terdapat indikator penilaian tentang kehadiran secara rutin dan tepat waktu.	Poin VI (Ketaatan), no 2, tentang “Kedisiplinan kerja, ketaatan atas SPO, peraturan rumah sakit”.	-
	b. Terdapat indikator penilaian tentang kepatuhan dan kemauan mengikuti instruksi-instruksi.	Poin VI (Ketaatan), no 2, tentang “Kedisiplinan kerja, ketaatan atas SPO dan peraturan rumah sakit”.	-
	c. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan bekerja secara mandiri.	Poin III (Prestasi Kerja), no 2, tentang “Keterampilan yang dimiliki”.	-

NO	PERIHAL	YA	TIDAK
	d. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.	Poin III (Prestasi Kerja), no 4, tentang “Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan target atau program yang ada”.	-
7.	Kemampuan komunikasi dan interaksi		
	a. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan berkomunikasi dengan jelas, tepat secara lisan& tulisan.	-	
	b. Terdapat indikator penilaian tentang selalu memberikan informasi kepada orang lain.	-	
	c. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan berinteraksi secara efektif dengan orang lain.	-	
	d. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan menyelesaikan masalah.	Poin VIII (Kepemimpinan), no 2, tentang “Kemampuan menyelesaikan masalah”.	-

NO	PERIHAL	YA	TIDAK
	e. Terdapat indikator penilaian tentang kemauan menerima saran / masukan dari orang lain.	Poin V (Kerjasama), no 2, tentang “Kemampuan untuk menerima saran dan kritik”.	-
	f. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan memelihara sikap yang baik dan profesional dalam segala hubungan antar individu	Poin I (Akhlaq), no 1, tentang “Kesopanan terhadap sesama”. Poin I (Akhlaq), no 2, tentang “Kesabaran dan keramahan”.	-

Berdasarkan pada hasil observasi diatas, terdapat kriteria yang akhirnya tercermin dalam pertanyaan / kategori yang sama. Hal ini merupakan bahan evaluasi bagi rumah sakit untuk membuat pertanyaan-pertanyaan dalam formulir penilaian kinerja karyawan (angket) menjadi lebih spesifik serta menghindari kategori yang muncul berulang-ulang. Jika dilakukan pemilahan lebih lanjut, maka akan terlihat seperti di bawah ini :

Tabel 15 : Tabulasi Hasil Observasi Pada Formulir Penilaian Kinerja Karyawan

NO	KRITERIA	AKHLAQ			KEJUJURAN				PRESTASI KERJA				TANGGUNG JAWAB				KERJASAMA		KETAATAN			KREATIFITAS	KEPEMIMPINAN						
		1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	1	2	3	1	1	2	3	4	5	6	7
1	Pengetahuan tentang pekerjaan																												
2	Kualitas kerja																												
3	Produktivitas																												
4	Adaptasi dan fleksibilitas																												
5	Kooperatif dan kerjasama																												
6	Tanggung jawab																												
7	Kemampuan komunikasi dan interaksi																												

g. Hasil Wawancara

Wawancara telah dilakukan terhadap pejabat struktural, yang terdiri dari Asisten Manajer dan Supervisor, serta terhadap pelaksana. Data informan wawancara adalah :

Tabel 16 : Data Informan Wawancara

No	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja	Jabatan	Unit Kerja
1.	Ny. LS	Perempuan	46 th	D III Manajemen Keuangan	18 th	Asisten Manajer	Bagian Keuangan, Akuntansi dan Administrasi
2.	Ny. M	Perempuan	47 th	SMA	14 th	Asisten Manajer	Bagian Marketing dan Edukasi
3.	Tn. P	Laki-laki	43 th	D III Keperawatan	16 th	Asisten Manajer	Bagian Keperawatan

No	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja	Jabatan	Unit Kerja
4.	Ny. AK	Perempuan	40 th	D III Keperawatan	14 th	Supervisor	Instalasi Rawat Jalan
5.	Ny. MD	Perempuan	28 th	D III GIzi	6 th	Supervisor	Instalasi Gizi
6.	Tn. GW	Laki-laki	38 th	D III Keperawatan	16 th	Supervisor	Instalasi Rawat Inap, Ketua Komite Keperawatan
7.	Ny. ER	Perempuan	39 th	Sarjana	14 th	Supervisor	Unit HRD
8.	Ny. IS	Perempuan	40 th	D III Keperawatan	20 th	Pelaksana	Instalasi Rawat Jalan
9.	Ny. MU	Perempuan	37 th	SMK Tata Boga	9 th	Pelaksana	Instalasi Gizi

1) Persepsi Karyawan Tentang Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

a) Pemahaman tentang sistem penilaian kinerja karyawan

Wawancara ini bertujuan untuk menggali apa yang dipahami karyawan tentang pengertian, maksud dan tujuan diadakannya penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang.

Tabel 17 : *Axial Coding* Wawancara Pemahaman Tentang Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
1	Ny. LS	Menilai kinerja karyawan
2	Ny. M	<ul style="list-style-type: none"> • Menilai prestasi kinerja • Meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan
3	Tn. P	Evaluasi perkembangan kinerja karyawan memberikan motivasi untuk mempunyai kinerja lebih baik.
4	Ny. AK	Evaluasi kerja karyawan
5	Ny. MD	Penilaian kepada karyawan
6	Tn. GW	<ul style="list-style-type: none"> • Performance karyawan • Menentukan posisi karyawan • Mendapatkan hak-haknya • Melaksanakan kewajiban sesuai dengan uraian tugasnya
7	Ny. ER	Menilai kinerja dan performance karyawan
8	Ny. IS	Evaluasi kerja karyawan
9	Ny. MU	Menilai kinerja karyawan
<p><i>Selective coding</i> : Penilaian kinerja karyawan adalah upaya untuk menilai perkembangan kinerja karyawan dari waktu ke waktu, sehingga dapat dievaluasi dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan</p>		

Seluruh informan telah memahami tentang adanya penilaian kinerja, baik pengertian serta tujuan dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja telah dipahami bahwa harus dilaksanakan secara rutin di rumah sakit. Pengertian penilaian

kinerja menurut informan adalah upaya untuk menilai perkembangan kinerja karyawan dari waktu ke waktu, sehingga dapat dievaluasi dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi kinerja dengan menggunakan beberapa indikator, apakah kinerjanya dari tahun ke tahun mengalami peningkatan atau menurun. Maksud diadakan penilaian kinerja menurut informan adalah : untuk mengukur kualitas kerja, mengukur kemampuan kerja, melihat posisi karyawan apakah sudah tepat berada di unit tersebut dan mengetahui apakah karyawan sudah melaksanakan tugas sesuai dengan uraian tugasnya. Evaluasi kinerja menurut informan bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja sehingga menjadi semakin baik yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan.

- b) Penilaian kinerja karyawan mempunyai standar / tolak ukur / daya pembanding yang jelas

Wawancara ini bertujuan untuk menggali pendapat karyawan tentang standar / tolak ukur / daya pembanding yang ada dalam penilaian kinerja karyawan, sehingga nantinya dapat membedakan kinerja karyawan.

Tabel 18 : *Axial Coding* Wawancara Penilaian Kinerja Karyawan Telah Mempunyai Standar / Tolak Ukur / Daya Pembanding yang Jelas

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
1.	Ny. LS	Penilaian kinerja karyawan telah obyektif.
2.	Ny. M	Standar belum bisa membedakan kinerja karyawan.
3.	Tn. P	Evaluasi pemberian nilai dan kriteria di formulir penilaian kinerja (angket).
4.	Ny. AK	Penilaian kinerja karyawan telah mempunyai standar sesuai dengan profesi atau unit kerjanya.
5.	Ny. MD	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja karyawan mempunyai standar yang jelas. • Evaluasi pemberian nilai.
6.	Tn. GW	Penilaian kinerja karyawan telah mempunyai standar sesuai dengan profesi atau unit kerjanya.
7.	Ny. ER	Penilaian kinerja karyawan belum mempunyai standar / tolak ukur yang jelas sehingga dapat menggambarkan

		performance karyawan.
No	Informan	<i>Axial Coding</i>
8.	Ny. IS	Standar yang ditetapkan dalam penilaian kinerja karyawan sudah bagus.
9.	Ny. MU	Belum mempunyai standar yang bisa menilai karyawan dengan benar.
<p><i>Selective coding</i> : Indikator penilaian kinerja karyawan tidak seluruhnya mempunyai standar / tolok ukur / daya pembandingan yang dapat membedakan kinerja atau performance karyawan secara keseluruhan, sehingga perlu dilakukan evaluasi terutama pada penentuan nilai dan kriteria pada formulir penilaian kinerja karyawan (angket) yang dianggap masih tinggi nilai subyektifitasnya.</p>		

Informan menyatakan bahwa rumah sakit telah menentukan indikator dalam penilaian kinerja karyawan (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, tes komitmen), tetapi tidak seluruhnya mempunyai standar yang jelas dalam menilai karyawan dan belum bisa membedakan kinerja karyawan dengan baik.

Dalam hal proses pemberian nilai, berdasarkan pada kriteria yang sudah ditentukan oleh rumah, informan menyatakan bahwa perlu diperbaiki. Usulan yang disampaikan antara lain :

1. Misalnya penetapan rentang nilai yang ada dalam formulir penilaian kinerja karyawan (kuesioner), saat ini terdapat 4 kriteria nilai yang digunakan, yaitu : sangat baik (100), baik (80), cukup (60), kurang (40). Rentang nilai dipersempit sehingga ada nilai 70 yang masuk kategori cukup dan menambahkan criteria ‘sangat kurang’. Hal ini dapat dilakukan dengan menambahkan deskripsi agar sesuai dengan kriteria tersebut.
2. Tidak mempatenkan nilai yang ada di formulir penilaian kinerja karyawan (kuesioner), artinya bahwa penilai bebas menentukan berapa nilai yang akan diberikan kepada karyawan, dengan hanya memperhatikan criteria dan rentang nilai. Misalnya nilai sangat baik dibuat rentang nilai antara 100 sampai 90. Hal ini tidak dapat dilakukan, karena dibutuhkan kejelasan penilai dalam memberikan nilai sesuai dengan standar yang tercantum dalam deskripsi masing-masing pertanyaan.

- c) Penilaian kinerja karyawan mempunyai kriteria yang obyektif (konsisten, relevan, sensitif, praktis)

Wawancara ini bertujuan untuk menggali pendapat karyawan tentang indikator yang digunakan pada penilaian kinerja di Rumah Sakit Islam Jombang, apakah sudah mempunyai kriteria yang obyektif sehingga dapat menilai kinerja karyawan.

Tabel 19 : *Axial Coding* Wawancara Penilaian Kinerja Karyawan Mempunyai Kriteria yang Obyektif

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
1.	Ny. LS	Kriteria tidak obyektif pada salah satu indikator penilaian kinerja karyawan.
2.	Ny. M	Kriteria dalam penilaian kinerja karyawan tidak obyektif.
3.	Tn. P	Kriteria dalam penilaian kinerja karyawan obyektif.
4.	Ny. AK	<ul style="list-style-type: none"> • Kriteria penilaian sudah obyektif. • Melibatkan unit kerja.
5.	Ny. MD	Kriteria dalam formulir penilaian kinerja (angket) harus lebih obyektif.
6.	Tn. GW	<ul style="list-style-type: none"> • Kriteria penilaian sudah obyektif. • Evaluasi dalam pemberian pembobotan nilai.
7.	Ny. ER	Kriteria penilaian kinerja karyawan sudah obyektif, tapi belum bisa menggambarkan kinerja.

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
8.	Ny. IS	Penilaian kinerja sudah obyektif.
9.	Ny. MU	Penilaian kinerja sudah obyektif.
<i>Selective coding</i> : Kriteria yang ditetapkan dalam penilaian kinerja karyawan dinilai sudah obyektif, meskipun masih memerlukan evaluasi dalam penentuan nilai atau pembobotan agar bisa menggambarkan kinerja karyawan dengan tepat.		

Informan menyatakan bahwa penilaian kinerja telah dilakukan secara obyektif, baik dari waktu pelaksanaannya maupun tata cara penilaiannya. Materi yang digunakan dianggap cukup relevan untuk menggambarkan kinerja karyawan, karena materi penilaian disusun berdasarkan pada unit kerja karyawan, yang artinya telah sesuai dengan uraian tugas karyawan pada unit tersebut. Selain itu penilaiannya dinilai praktis, tidak menyulitkan (menggunakan centang sesuai dengan kriteria dan deskripsi yang telah ditentukan) dan tidak membutuhkan waktu lama.

Beberapa informan menyatakan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan belum sensitif, karena belum bisa menggambarkan atau membedakan karyawan yang mempunyai kinerja baik dan tidak. Hal ini didasari karena kriteria atau deskripsi yang tercantum dalam formulir penilaian kinerja

karyawan (angket) masih bersifat umum dan sulit dilakukan pengamatan secara langsung.

d) Pengalaman karyawan tentang penilaian kinerja

Wawancara ini bertujuan untuk menggali pengalaman karyawan tentang penilaian kinerja yang pernah dilakukan di Rumah Sakit Islam Jombang, baik itu pengalaman yang baik maupun pengalaman yang kurang menyenangkan.

Tabel 20 : *Axial Coding* Wawancara Pengalaman Karyawan Tentang Penilaian Kinerja

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
1.	Ny. LS	Penilaian kinerja karyawan hanya untuk kenaikan jenjang karir.
2.	Ny. M	Tidak ada penilaian kinerja karyawan.
3.	Tn. P	Penilaian kinerja karyawan sudah dilakukan tapi tidak tersistem.
4.	Ny. AK	Penilaian kinerja karyawan baru diadakan.
5.	Ny. MD	Penilaian kinerja karyawan hanya untuk kenaikan jenjang karir.
6.	Tn. GW	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja karyawan untuk kenaikan jenjang karir. • Penilaian dilakukan antar teman, atasan menilai bawahan dan bawahan menilai atasan.

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
7.	Ny. ER	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja karyawan rutin dilakukan untuk keperluan kenaikan jenjang karir. • Indikator yang digunakan : keislaman, komitmen, pengisian formulir penilaian kinerja (angket).
8.	Ny. IS	Pernah dilakukan tapi belum mempunyai sistem yang baik tentang kerahasiaan hasil penilaian.
9.	Ny. MU	<ul style="list-style-type: none"> • Pernah dilakukan penilaian antar teman. • Kerahasiaan hasil penilaian kinerja karyawan belum terjaga.
<i>Selective coding</i> : Penilaian kinerja karyawan yang sebelumnya dilakukan hanya berfungsi untuk kenaikan jenjang karir dan belum mempunyai sistem penilaian yang baik serta belum menjaga kerahasiaan penilai.		

Informan menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja dulunya masih belum terlaksana dengan baik dan hanya dilakukan untuk tujuan perpanjangan kontrak karyawan. Indikator yang digunakan juga masih terbatas pada penyebaran formulir penilaian kinerja karyawan (kuesioner), tes keislaman dan tes komitmen. Penilaian dilakukan melalui atasan yang menilai bawahan, bawahan yang menilai atasan dan sesama pelaksana menilai. Penilaian kinerja karyawan baru rutin dilaksanakan mulai tahun 2016. Untuk kerahasiaan penilai juga

belum terlindungi dengan baik, sehingga penilai akhirnya tidak berani memberikan nilai berdasarkan pendapat pribadinya, dan cenderung memberikan nilai baik, agar tidak dimusuhi oleh sesama karyawan yang dinilai.

e) Harapan karyawan tentang penilaian kinerja

Wawancara ini bertujuan untuk menggali keinginan karyawan tentang pelaksanaan sistem penilaian kinerja di Rumah Sakit Islam Jombang agar menjadi semakin baik.

Tabel 21 : *Axial Coding* Wawancara Harapan Karyawan Tentang Penilaian Kinerja

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
1.	Ny. LS	Ada tindak lanjut hasil penilaian kinerja karyawan.
2.	Ny. M	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi indikator penilaian kinerja karyawan. • Ada tindak lanjut hasil penilaian kinerja karyawan. • Sistem penilaian yang transparan dan fair.
3.	Tn. P	<ul style="list-style-type: none"> • Dilaksanakan secara rutin. • Evaluasi sistem penilaian. • Evaluasi indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan. • Ada tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja karyawan.

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
4.	Ny. AK	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja karyawan meningkat. • Tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja karyawan.
5.	Ny. MD	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan sistem penilaian kinerja karyawan. • Evaluasi berkelanjutan.
6.	Tn. GW	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja karyawan dilaksanakan rutin, bukan hanya pada saat untuk perpanjangan jenjang karir. • Ada tindak lanjut dari hasil penilaian. • Evaluasi sistem penilaian bagi karyawan dengan keahlian khusus.
7.	Ny. ER	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat menilai kinerja karyawan dengan tepat. • Ada tindak lanjut setelah dilakukan penilaian kinerja karyawan. • Bawahan diberikan kesempatan untuk menilai atasan.
8.	Ny. IS	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan sistem penilaian kinerja karyawan. • Hasil penilaian kinerja disampaikan kepada karyawan.
9.	Ny. MU	Penilaian kinerja dapat memotivasi karyawan
<p><i>Selective coding</i> : Harapan informan adalah penilaian kinerja yang dilaksanakan dengan rutin kemudian dilakukan evaluasi terus menerus pada indikator yang digunakan serta ada tindak lanjut terhadap hasil penilaian kinerja karyawan.</p>		

Jika diperinci dari hasil wawancara, maka harapan informan tentang pelaksanaan penilaian kinerja karyawan adalah

1. Dilaksanakan rutin agar kinerja karyawan dapat meningkat.
2. Dilaksanakan dengan transparan dan fair.
3. Diberikan penghargaan / reward kepada karyawan dengan kinerja baik.
4. Indikator dievaluasi.
5. Lebih obyektif dan menghilangkan kesan subyektif ketika menilai.
6. Proses pemberian nilai dibedakan bagi karyawan dengan keahlian khusus, bagi karyawan structural dan non structural.
7. Hasil penilaian kinerja disampaikan kepada karyawan dan dapat menjadi bahan rekomendasi untuk pengambilan keputusan manajemen.
8. Merubah mindset karyawan bahwa penilaian kinerja karyawan bukan hanya rutinitas.
9. Dilakukan sepraktis mungkin dan tidak menyita waktu.
10. Dapat memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerjanya.
11. Kerahasiaan penilai dilindungi.

12. Bawahan diberikan kesempatan untuk menilai atasan dan sesama pelaksana dalam satu unit kerjanya.

f) Penilaian kinerja dapat meningkatkan produktivitas / kinerja karyawan

Wawancara ini bertujuan untuk menggali pendapat karyawan tentang adanya penilaian kinerja yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang.

Tabel 22 : *Axial Coding* Wawancara Penilaian Kinerja Dapat Meningkatkan Produktivitas / Kinerja Karyawan

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
1.	Ny. LS	Dapat meningkatkan produktivitas karyawan jika ada tindak lanjut hasil penilaian kinerja
2.	Ny. M	Dapat meningkatkan produktivitas karyawan jika ada tolak ukur pencapaian kinerja
3.	Tn. P	Dapat meningkatkan produktivitas karyawan.
4.	Ny. AK	Dapat meningkatkan produktivitas karyawan jika ada tindak lanjut hasil penilaian kinerja
5.	Ny. MD	Dapat meningkatkan produktivitas karyawan jika indikator selalu dievaluasi.
6.	Tn. GW	Dapat meningkatkan produktivitas karyawan
7.	Ny. ER	Dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
8.	Ny. IS	Dapat meningkatkan kinerja karyawan jika hasil penilaian kinerjanya disampaikan kepada karyawan
9.	Ny. MU	Belum bisa meningkatkan produktivitas karyawan
<p><i>Selective coding</i> : Penilaian kinerja karyawan dapat meningkatkan produktivitas jika ada tolak ukur pencapaian kinerja, tindak lanjut dari hasil penilaian, evaluasi secara berkala indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja dan jika hasil penilaian kinerja disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan.</p>		

Seluruh informan menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas. Tetapi dengan persyaratan bahwa ada tolak ukur yang dipakai untuk mengukur kinerja karyawan. Selain itu, hasil penilaian kinerja yang disampaikan kepada karyawan akan dapat meningkatkan kinerja yang akhirnya memacu produktivitas karyawan. Indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan juga diperlukan evaluasi sehingga masih relevan atau tidak digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Hal terakhir yang menjadikan karyawan semangat

adalah adanya tindak lanjut terhadap hasil penilaian kinerja, terutama pemberian reward. Jika dilakukan pembinaan terhadap karyawan, juga akan lebih baik, karena mempunyai dasar yang kuat berdasarkan dari hasil penilaian kinerja.

2) Persepsi karyawan tentang indikator penilaian kinerja karyawan

a) Pemahaman karyawan tentang indikator penilaian kinerja.

Wawancara ini bertujuan untuk menggali pemahaman karyawan tentang indikator apa saja yang digunakan oleh Rumah Sakit Islam Jombang dalam menilai kinerja, apakah karyawan dapat menyebutkan seluruh indikator atau tidak.

Tabel 23 : *Axial Coding* Wawancara Pemahaman Karyawan Tentang Indikator Penilaian Kinerja

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
1.	Ny. LS	Belum menyebutkan seluruh indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.
2.	Ny. M	Belum menyebutkan seluruh indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.
3.	Tn. P	Belum menyebutkan seluruh indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.
4.	Ny. AK	Belum menyebutkan seluruh indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
5.	Ny. MD	Belum menyebutkan seluruh indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.
6.	Tn. GW	Belum menyebutkan seluruh indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.
7.	Ny. ER	Belum menyebutkan seluruh indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.
8.	Ny. IS	Belum menyebutkan seluruh indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.
9	Ny. MU	Belum menyebutkan seluruh indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.
<i>Selective coding</i> : Informan belum bisa memahami seluruh indikator yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan.		

Seluruh informan belum bisa menyebutkan dengan lengkap indikator apa saja yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan. Indikator yang paling sering disebutkan adalah : tes keislaman, tes keahlian / profesi dan pengisian formulir penilaian kinerja (angket). Berdasarkan hal ini, perlu disampaikan kepada seluruh karyawan rumah sakit tentang indikator lainnya, termasuk tata cara perolehan nilainya, agar karyawan paham.

b) Pendapat karyawan tentang indikator yang digunakan

Wawancara ini bertujuan untuk menggali pendapat karyawan tentang perlu tidaknya indikator yang telah digunakan di Rumah Sakit Islam Jombang ditambahkan atau dikurangi.

Tabel 24 : *Axial Coding* Wawancara Pendapat Karyawan Tentang Indikator yang Digunakan

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
1.	Ny. LS	Perlu penambahan indikator.
2.	Ny. M	Perlu penambahan indikator.
3.	Tn. P	Perlu penambahan indikator.
4.	Ny. AK	Tidak ada penambahan atau pengurangan indikator.
5.	Ny. MD	Perlu evaluasi indikator.
6.	Tn. GW	Perlu evaluasi dalam pemberian nilai pada indikator yang digunakan.
7.	Ny. ER	Perlu penambahan indikator.
8.	Ny. IS	Tidak ada penambahan atau pengurangan indikator.
9.	Ny. MU	Tidak ada penambahan atau pengurangan indikator.
<i>Selective coding</i> : Perlu penambahan indikator capaian kinerja pada masing-masing karyawan		

Informan menyatakan bahwa perlu dilakukan evaluasi terhadap indikator-indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan, termasuk tata cara pemberian nilainya.

Beberapa usulan dari informan untuk penambahan indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja adalah :

1. Perlu ada tambahan “pengurang” dalam penilaian kinerja. Artinya, ketika karyawan melakukan tindakan pelanggaran atau mendapatkan surat peringatan, maka hal tersebut berarti dapat mengurangi hasil nilai penilaian kinerja yang telah didapatkannya dalam satu periode.
2. Perlu penambahan capaian hasil kerja masing-masing karyawan sesuai dengan target yang ditentukan oleh rumah sakit, baik pejabat structural maupun pelaksana, dan disesuaikan dengan uraian jabatan. Harapannya, dengan pemenuhan target dari karyawan, maka produktivitas rumah sakit akan meningkat.
- 3) Persepsi karyawan tentang keadilan sistem penilaian kinerja karyawan
 - a) Penilaian kinerja sudah obyektif, transparan dan adil.

Wawancara ini bertujuan untuk menggali pendapat karyawan tentang pelaksanaan penilaian kinerja karyawan di

Rumah Sakit Islam Jombang, apakah sudah obyektif, transparan dan adil bagi karyawan.

Tabel 25 : *Axial Coding* Wawancara Penilaian Kinerja Sudah Obyektif, Transparan dan Adil

No	Informan	<i>Axial Coding</i>
1.	Ny. LS	Belum obyektif, belum transparan, belum adil.
2.	Ny. M	Belum obyektif, belum transparan, belum adil.
3.	Tn. P	Belum obyektif.
4.	Ny. AK	Belum obyektif, belum transparan, belum adil.
5.	Ny. MD	Belum obyektif, belum transparan, belum adil.
6.	Tn. GW	Belum obyektif. Belum transparan.
7.	Ny. ER	Belum obyektif. Belum adil.
8.	Ny. IS	Belum obyektif.
9.	Ny. MU	Belum obyektif.
<i>Selective coding</i> : Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan belum obyektif, belum fair dan belum transparan.		

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, penilaian kinerja masih dinilai belum obyektif, belum adil dan belum transparan kepada karyawan. Dinilai kurang obyektif adalah ketika menggunakan formulir penilaian kinerja karyawan (angket) yang disebarakan kepada atasan atau sesama pelaksana,

karena tingkat subyektifitas karyawan yang masih tinggi. Dinilai belum transparan adalah karena hasil penilaian belum disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan. Hasilnya masih menjadi bahan evaluasi bagi manajemen (Direktur, Manajer Umum, Manajer Medis). Usulan dari informan, hasil penilaian kinerja karyawan agar disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan secara tertutup / rahasia, sehingga bisa dilakukan pembinaan jika kinerja karyawan belum sesuai. Terdapat juga informan yang menyampaikan usulan agar supervisor juga mengetahui hasil penilaian kinerja para karyawan yang berada di unitnya, sehingga supervisor dapat memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerjanya.

Selain itu, penilaian kinerja juga dinilai belum adil, karena belum bisa menggambarkan kinerja karyawan yang sesungguhnya. Hal ini dapat mempengaruhi hasil penilaian kinerja, yang akhirnya dapat berakibat kesalahan manajemen dalam pengambilan keputusan.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penilaian kinerja karyawan yang telah dilakukan di Rumah Sakit Islam Jombang dinilai belum efektif untuk menilai kinerja karyawan. Karyawan berpendapat bahwa penilaian kinerja sudah mempunyai indikator yang baik untuk dapat menilai kinerja karyawan. Tetapi hasil dari penilaian kinerja dianggap masih belum bisa obyektif untuk menggambarkan kinerja karyawan yang sesungguhnya. Karyawan masih merasa takut ketika ketahuan oleh temannya bahwa dia akan memberikan penilaian yang sebenarnya, artinya jika kinerja karyawan tidak baik maka akan dinilai juga tidak baik. Selain itu, penilaian bisa dianggap tidak obyektif karena masih ada *like* dan *dislike* penilai kepada karyawan yang lain, sehingga tingkat subyektifitasnya masih tinggi. Ketidakobyektivan ini terutama ditemukan pada saat pengisian formulir penilaian kinerja karyawan (angket) yang diadakan pada tahun 2012 dan penilaian dilakukan dari atasan ke bawahan dan sesama pelaksana, sehingga pada tahun 2016, penilaian akhirnya dirubah hanya atasan yang menilai bawahan.

Selain itu, penilaian sudah dilakukan dengan amplop tertutup sehingga kerahasiaan nilai yang diberikan terjaga.

Jika melihat penelitian yang sebelumnya dilakukan di PT. X Tbk. Bogor, maka secara sistem masih banyak kekurangan. Penilaian sudah dilakukan berdasarkan target kerja yang digambarkan dalam program tahunan. Penentuan target sudah berdasarkan diskusi antara atasan dengan bawahan dan bawahan diberikan keleluasaan untuk menentukan apa saja yang dibutuhkan agar target tercapai. Di PT. X Tbk. Bogor, penilaian sudah dilakukan secara online dan sudah langsung terhubung dengan Bagian SDM, sehingga kerahasiaan akan terjaga. Penilaian yang dilakukan sudah menggunakan metode 360 derajat, artinya : atasan akan menilai bawahan, bawahan menilai atasan dan sesama pelaksana akan saling menilai. Masing-masing penilai mempunyai bobot yang berbeda-beda, dengan bobot penilaian dari atasan adalah yang lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Daoanis LE (2012) terhadap perusahaan, juga menyatakan bahwa penilaian kinerja perusahaan perlu ditinjau lebih lanjut dan direvisi agar dapat sesuai dengan

tujuan. Hal ini dibuktikan oleh responden yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja tidak dapat diandalkan, tidak valid, tidak jujur dan tidak adil dilakukan. Sistem penilaian harus secara jelas mendefinisikan standar kinerja dan menentukan rencana terhadap hasil atau konsekuensi dari hasil penilaian.

Pada dasarnya, karyawan juga memahami bahwa penilaian kinerja sangat penting dilakukan sebagai bagian dari evaluasi manajemen dan kenaikan tingkat golongan / gaji. Karyawan dapat termotivasi menjadi lebih baik, jika penilaian kinerja dilakukan dengan sistem yang baik. Tetapi jika penilaian tidak dilakukan dengan jujur, manajemen akan memberikan keputusan yang tidak tepat, sehingga tidak bisa meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, karena nilai yang diberikan tidak akurat dalam menilai kinerja karyawan lainnya.

Sosialisasi tentang pentingnya penilaian kinerja karyawan serta tujuan dan manfaatnya telah diberikan penjelasan kepada karyawan, tetapi memang intensitasnya tidak sering, sehingga karyawan tidak ada semangat. Sosialisasi kepada pejabat struktural yang terlibat dalam kegiatan penilaian dilakukan hanya

untuk menerangkan waktu pelaksanaan, siapa saja yang dinilai dan tahapan penilaian kinerja. Selain itu, dengan sistem atasan yang menilai bawahan, membuat para pelaksana merasa tidak dilibatkan dalam penilaian kinerja terhadap atasan dan teman dalam satu unitnya. Dhewi RM, Mangkuprawira S dan Ma'arif M.S (2006) menyatakan bahwa sosialisasi secara menyeluruh tentang system penilaian kinerja dan kejelasan hasil penilaian antara lain manfaat, dampak, resiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian harus dilakukan.

Untuk menekan tingkat subyektivitas, maka terdapat usulan dari beberapa informan tentang perlunya dilakukan evaluasi pada indikator yang digunakan. Misalnya, penambahan indikator pencapaian kinerja, yang akhirnya memacu karyawan untuk bekerja sesuai dengan target yang ditentukan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Gichuhi AW, Abaja PO & Ochieng I (2013), bahwa responden umumnya sepakat bahwa indikator penilaian kinerja utama yang digunakan adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, fokus pelanggan dari karyawan dan reliabilitas.

Sedangkan untuk indikator kinerja lainnya, yaitu kerja tim, keterampilan interpersonal, keterampilan komunikasi, responden tidak yakin tentang sejauh mana mereka digunakan. Pemahaman dan penggunaan teknologi memainkan peran yang sangat sedikit dalam penilaian kinerja.

Penelitian lain yang dilakukan di PT. HKS, berfokus pada perencanaan penilaian kinerja, dimana langkah awal yang dilakukan adalah menetapkan target. Penetapan target membutuhkan kerjasama antara atasan dan bawahan. Target mempunyai spesifikasi yang dapat diukur, tidak sulit dicapai, fokus pada hasil, dan berada pada waktu atau suasana yang tepat. Dalam penyusunannya, perusahaan melakukan briefing, menetapkan tatacara penilaian kemudian melakukan evaluasi terhadap pelaksanaannya.

Selain itu, formulir penilaian kinerja karyawan (angket) perlu disempurnakan. Misalnya, dalam penentuan rentang nilai berdasarkan kategori yang ditetapkan. Berdasarkan penilaian akreditasi rumah sakit, pemberian rentang nilai pada penilaian tidak diperbolehkan, karena nilai yang dicantumkan harus

mempunyai standar yang jelas. Hal ini berarti, perlu dilakukan evaluasi pada kriteria untuk masing-masing kategori, agar lebih obyektif untuk menilai kinerja karyawan.

Revisi pada formulir penilaian kinerja karyawan (angket) juga perlu dilakukan, karena jika dibandingkan dengan standar indikator, maka terdapat beberapa indikator yang belum tercantum dalam formulir tersebut, sedangkan beberapa hal juga dicantumkan secara berulang-ulang pada formulir.

Dalam hal pemberian bobot nilai, terdapat usulan untuk memberikan bobot nilai yang lebih tinggi kepada karyawan profesi atau dengan keahlian khusus. Pada dasarnya, perbedaan bobot ini telah diterapkan pada sistem remunerasi, sehingga karyawan profesi (perawat, bidan, apoteker, asisten apoteker, analis kesehatan, tenaga rekam medis, ahli gizi, sanitarian) akan mempunyai bobot penilaian yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan non profesi (administrasi, kantor). Penilaian kinerja sebenarnya bertujuan untuk menilai kinerja karyawan dan bukan berdasarkan penempatan karyawan dalam unit tertentu,

sehingga bobot penilaian yang tercantum dalam Panduan Penilaian Kinerja Karyawan dibuat sama.

Kondrasuk JN (2011) menyatakan bahwa semakin banyak orang yang terlibat dalam penyusunan sistem penilaian kinerja karyawan, maka semakin banyak peluang untuk ide-ide yang lebih baik dan lebih sedikit kesalahan. Dengan lebih banyak orang akan dapat memberi saran untuk meningkatkan standar dan tujuan pekerjaan menjadi lebih baik, lebih akurat, lebih menantang dan lebih terukur.

Sangat diperlukan tindak lanjut setelah dilakukan penilaian kinerja karyawan, baik berupa penyampaian hasil penilaian kepada karyawan atau pembinaan jika diperlukan dan yang paling penting adalah pemberian reward berdasarkan kinerja karyawan. DeNisi AS & Pritchard RD (2006) menyatakan bahwa sebagian besar organisasi telah menerapkan system penilaian kinerja untuk memberikan nilai terhadap kinerja para karyawannya dan untuk membantu organisasi membuat keputusan tentang hal-hal seperti kenaikan gaji dan promosi. Organisasi perlu melakukan evaluasi pada sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan untuk

mencapai keadilan dan kesetaraan antara karyawan. Evaluasi ini termasuk dalam hal kebijakan pemilihan dan pengangkatan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pichler S (2012) menunjukkan bahwa organisasi harus peduli terutama dengan hubungan antar karyawan dengan manajer. Sistem penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada peningkatan penilaian saja, tetapi harus terjadi komunikasi produktif sebelum dan sesudah penilaian kinerja karyawan dilakukan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi sosial setidaknya sama pentingnya dengan penilaian kinerja agar dapat diterima oleh seluruh karyawan.

Harapan karyawan pada akhirnya adalah adanya tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja, apakah hasil tersebut disampaikan kepada karyawan atau tidak, kemudian apakah ada reward tertentu yang akan diberikan kepada karyawan yang berprestasi. Saat ini tindak lanjut hasil penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang hanya berupa kenaikan gaji dan kenaikan golongan berkala, sesuai dengan Surat Keputusan

Direktur yang terakhir pada masing-masing karyawan. Jangka waktu kenaikan gaji berkala adalah setiap 2 tahun sekali dan kenaikan golongan berkala adalah 4 tahun sekali. Jika karyawan mempunyai nilai akhir 90 s/d 100 (sangat baik) dan 80 s/d 89 (baik), maka karyawan akan diberikan kenaikan gaji berkala dan kenaikan golongan sesuai dengan SK terakhir. Jika karyawan mempunyai nilai akhir 70 s/d 79 (cukup), maka karyawan diberikan kenaikan gaji berkala dan kenaikan golongan sesuai dengan SK terakhir dan jika ada parameter yang nilainya kurang dari 70, maka dilakukan pembinaan pada parameter yang dinilai kurang sampai dengan periode penilaian berikutnya. Jika nilai akhir 60 s/d 69 (sedang) dan < 60 (kurang), maka terdapat penundaan kenaikan gaji berkala dan kenaikan golongan sesuai dengan SK terakhir dan kenaikan baru akan diberikan jika penilaian kinerja pada periode selanjutnya telah memenuhi kriteria cukup, pengawasan dan pembinaan oleh atasan sampai dengan periode penilaian berikutnya (Panduan Penilaian Kinerja Karyawan Tetap Rumah Sakit Islam Jombang, 2016).