

RINGKASAN

Rumah Sakit Budi Mulia (*selanjutnya disingkat RSBM*) Surabaya adalah institusi kesehatan yang saat ini merupakan sebuah perusahaan swasta terbuka dimana saham terbesarnya dimiliki oleh Grup Lippo Karawaci yang memiliki empat rumah sakit besar termasuk RSBM Surabaya.

Penelitian ini bermula dari adanya permasalahan ketidakpuasan karyawan pada pembagian bonus tahunan dan kenaikan gaji di RS Budi Mulia Surabaya pada akhir tahun 2004. Pembagian bonus sebelumnya dibagikan setiap tahun dengan besaran yang sama untuk seluruh karyawan. Sedangkan akhir 2004 yang lalu bonus dibagikan berbeda besarnya tergantung prestasi atau kinerja masing-masing karyawan.

Dalam penelitian ini akan dilakukan evaluasi terhadap penerapan sistem penilaian kinerja yang digunakan sebagai dasar pembagian bonus di RS Budi Mulia. Selanjutnya, hasil evaluasi tersebut digunakan sebagai dasar mengembangkan sistem penilaian kinerja yang baru, yang akan digunakan untuk selanjutnya.

Tujuan umum dari penelitian ini adalah menyusun pengembangan sistem penilaian kinerja karyawan berdasarkan hasil evaluasi penerapan sistem penilaian kinerja karyawan yang dikaitkan dengan pembagian bonus di Rumah Sakit Budi Mulia Surabaya. Adapun tujuan khususnya adalah menganalisis pendapat karyawan terhadap penerapan sistem penilaian kinerja yang dikaitkan dengan pembagian bonus. Menganalisis hambatan atau kendala yang dihadapi selama pelaksanaan penilaian kinerja. Mengevaluasi pelaksanaan penilaian kinerja yang telah dilaksanakan. Serta menganalisis kepuasan karyawan terhadap penerapan penilaian kinerja yang dikaitkan dengan pembagian bonus. Sehingga dapat menyusun rekomendasi pengembangan sistem penerapan penilaian kinerja di RS Budi Mulia yang dikaitkan dengan pembagian bonus.

Menurut Vroom (1964) dalam Robbin (2001) teori pengharapan mengatakan bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik. Suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi; dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan itu.

Penilaian kinerja adalah suatu mekanisme formal untuk memonitor dan mengendalikan kinerja karyawan untuk mencapai sasaran yang telah disepakati dalam suatu periode penilaian dengan membandingkan antara kondisi faktualnya dengan standar kerjanya. Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Selain mendorong tingkat kinerja karyawan secara sistematis, sistem penilaian kinerja juga bermanfaat dalam mengidentifikasi karyawan potensial, memberikan imbalan secara adil, dan menentukan kebutuhan karyawan akan pengembangan.

Rancangan penelitian ini adalah studi evaluasi dengan metode *observational-cross sectional*. Sampel diambil secara total populasi sebesar 370 orang. Akan tetapi yang terkumpul sebanyak 254 orang terdiri dari 236 karyawan yang telah dinilai dan 18 karyawan yang telah melakukan penilaian (supervisor keatas). Hal ini dikarenakan ada beberapa karyawan yang menolak dijadikan responden.

Hasil analisis data digunakan untuk menyusun isu strategis penerapan sistem penilaian kinerja di RS Budi Mulia Surabaya. Selanjutnya dipergunakan untuk bahan diskusi dalam FGD dengan Direksi, Supervisor dan perwakilan karyawan. Saran atau usulan yang disampaikan dalam forum FGD diformulasikan sebagai bahan rekomendasi penyempurnaan sistem penilaian kinerja di RS Budi Mulia. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini digunakan untuk menyusun rekomendasi pengembangan sistem penilaian kinerja di RS Budi Mulia.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa 89,8% responden telah mendapat penjelasan dan memahami tujuan diadakannya penilaian kinerja. Sedangkan mengenai cara pelaksanaan penilaian 89% responden berpendapat bahwa telah dilakukan sosialisasi dan sejumlah 47,4% responden berpendapat bahwa penilaian sebaiknya dilakukan 2 kali dalam setahun. Dalam hal kriteria penilaian 62,3% responden berpendapat ada faktor penilaian yang sebaiknya ditambah supaya lebih adil dan lebih dapat mengukur kinerja karyawan dengan baik terutama kompetensi. Metode penilaian yang digunakan menurut 89% responden sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan. Sebanyak 84,7% responden setuju terhadap instrument yang digunakan dalam penilaian.

Dari hasil evaluasi yang telah dilaksanakan dapat diketahui bahwa tujuan penilaian sudah dijelaskan oleh manajemen dan dipahami oleh karyawan. Akan tetapi untuk menghindari kekeliruan pemahaman seharusnya dapat dijelaskan dalam waktu yang lebih banyak, langsung kepada karyawan.

Cara pelaksanaan penilaian kurang dapat diterima oleh karyawan karena sosialisasinya dalam waktu singkat dan dilakukan mendadak pada akhir tahun untuk pembagian bonus sehingga mengundang ketidakpuasan karyawan. Hal ini diperbaiki dengan cara menambah waktu sosialisasi maupun jadwal penilaiannya, empat bulan sebelum pelaksanaan penilaian.

Kriteria penilaian kurang dapat mengukur kinerja dengan lebih baik karena masih banyak penilai yang tidak paham dengan apa yang dinilai. Ada beberapa faktor

yang perlu ditambahkan dalam kriteria penilaian. Masih banyak kriteria penilaian yang dipengaruhi unsur subyektifitas.

Metode penilaian sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan maupun pihak manajemen yaitu dengan metode komparasi. Karena lebih sederhana dan lebih mudah untuk dilaksanakan meskipun mungkin kurang sempurna dalam hal obyektifitasnya.

Sedangkan untuk instrumen penilaian dirubah agar dapat mengukur kinerja dengan lebih baik, terutama faktor kompetensi dan hasil kinerja serta leadership. Instrumen penilaian yang direkomendasikan meliputi *Job Competency* dan *Job Output*, yang terdiri dari Profesionalisme, Pelayanan, Kerjasama, Relasi Interpersonal, Kesiagaan Diri, Pengembangan Diri dan Kepemimpinan.

Sebaiknya para penilai menuliskan semua kejadian mengenai karyawan bersangkutan ke dalam data pendukung tidak hanya saat penilaian. Sehingga karyawan yang akan dinilai mengetahui kesalahan maupun penghargaan yang telah terjadi saat itu. Sistem Penilaian Kinerja yang direkomendasikan ini tetap membutuhkan penyempurnaan terus menerus. Untuk itu penilai harus selalu mendiskusikan dengan bawahannya maupun dengan manajer HRD.

