

## **PERFORMANCE MANAGEMENT PERAWAT DI RUMAH SAKIT MAWADDAH MEDIKA MOJOKERTO**

SIHWATI WILUJENG  
RS MAWADDAH MOJOKERTO  
[sihwatiw@yahoo.com](mailto:sihwatiw@yahoo.com)

### **ABSTRAK**

Dalam proses pencapaian tujuan, setiap organisasi membutuhkan manajemen kinerja. Masalah dalam penelitian ini adalah: tingginya persentase kejadian kesalahan dalam pelaksanaan tugas perawat di 20% di April 2016 di klinik pasien keluar, Rumah Sakit Mawaddah Medika. Tujuan penelitian ini adalah untuk manajemen kinerja analisis untuk perawat di Rumah Sakit Mawaddah Medika. Ini jenis penelitian menggunakan penelitian deskriptif. The wa populasi snurse (16 perawat). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja belum dilakukan baik secara struktural dan fungsional. Instrumen untuk menerapkan sistem manajemen kinerja yang tidak siap. Namun ada sistem manajemen dan standar pelayanan yang diterapkan di seluruh standar. Namun praktek manajemen kinerja yang terkait dan terintegrasi secara keseluruhan.

Penelitian ini merekomendasikan: mempersiapkan instrumen yang diperlukan; dokumen tersebut diganti dengan job description dari profil peran dikompilasi dalam penelitian ini; profil peran yang mendasarkan pada aktivitas peran definiton harus ditinjau secara berkala; standar kinerja harus lengkap Ulasan Dan; persyaratan kompetensi yang digunakan sebagai dasar untuk masuk proses seleksi perawat dan bidan; persiapan manajemen kinerja harus digunakan kompetensi kamus; pelaksanaan kinerja dan pengembangan rencana memerlukan kebijakan dan dukungan dari manajemen puncak dan komitmen bidan dan perawat; pemantauan dan umpan balik terus menerus yang diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja.

**Kata kunci:** manajemen kinerja, standar kinerja

### **ABSTRACT**

*In the process of achieving goals, each organization requires performance management. The problem in this study were: the high percentage of the incidence of errors in the execution of duties by nurses was 20% in April 2016 at out patient clinic, Mawaddah Medika Hospital. The research objective was to analize performance management for nurse in Mawaddah Medika Hospital. This type of research using descriptive research. The population was 16 nurses. The results showed that performance management has not carried out both structurally and functionally. Instrument for implementing performance management systems were not ready. Yet there was a management system and service standards were applied throughout the whole standard. Yet the practice of performance management were related and integrated as a whole.*

*The study recommends: prepare the necessary instruments; the document was replaced with the job description of the role profile is compiled in this study; role profile which base on role definiton activity should be reviewed periodically; performance standards need to be complete dan reviewed; competence requirements were used as the basis for admission selection process nurse and midwives; preparation of performance management should be used competency dictionary; implementation of the performance and development plan requires policy and the support of top management and the commitment of the midwives and nurses; the continuous monitoring and feedback are hoped can improve motivation and performance.*

**Keywords:** performance management, performance standards

## PENDAHULUAN

*Performance management* adalah suatu strategi dan pendekatan yang terpadu untuk mencapai kesuksesan dalam organisasi dengan meningkatkan kinerja karyawannya dan mengembangkan potensi dari kontribusi individu serta kelompok<sup>1</sup>. *Performance management* mutlak dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan karena membantu karyawan memahami perannya dalam memberikan kontribusi dalam menjalankan, mengelola dan meningkatkan kinerjanya. Rumah sakit merupakan penyedia jasa pelayanan kesehatan harus menyelenggarakan pelayanan medis dan penunjang medis serta non medis kepada masyarakat. Penilaian terhadap kualitas pelayanan di rumah sakit meliputi kualitas fasilitas gedung, kualitas alat kesehatan, dan kualitas sumber daya manusia (karyawan) yang memberikan pelayanan tersebut. Karyawan memainkan peran kunci dalam menentukan keberhasilan dan merupakan ujung tombak pelayanan di rumah sakit. Mengingat pentingnya peran aktif karyawan di RS, maka *performance management* mutlak harus dijalankan.

Rumah Sakit Mawaddah Medika adalah salah satu rumah sakit swasta di Mojokerto dengan tipe D. Dengan bertambahnya jumlah karyawan, maka masalah kinerja karyawan semakin banyak ditemui salah satunya adalah tingginya persentase kejadian kesalahan dalam pelaksanaan tugas oleh bidan dan perawat sebesar 20% pada April 2016 di unit kerja rawat jalan.

Tujuan dari penelitian ini adalah menyusun rekomendasi *performance management* untuk meningkatkan kinerja perawat di masing-masing unit kerja.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan *descriptive research*. Lokasi penelitian di Rumah Sakit Mawaddah Medika Mojokerto dan dilaksanakan selama satu bulan yaitu pada bulan April 2016. Sedangkan besar sampel penelitian ini adalah seluruh populasi perawat di Rawat Jalan Rumah sakit Mawaddah Medika Mojokerto

berjumlah 16 orang. Teknik perolehan data primer dengan menggunakan *check list* dan *Focus Group Disscation* untuk mensosialisasikan dan mendiskusikan tentang visi, misi dan tujuan, *performance management*, *competence requirement*, dan *performance and development agreement* bersama dengan koordinator masing-masing unit kerja. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen Rumah Sakit.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Aktivitas *Performance Management*

Kegiatan analisis aktivitas *performance management* dilakukan pengamatan langsung dengan tujuan memperoleh data aktifitas *performance management* untuk bidan dan perawat yang telah dilakukan oleh manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja bidan, perawat dan organisasi di RS Mawaddah Medika.

Aktifitas *performance management* yang dianalisis antara lain :

1. Pelaksanaan pendefinisian jabatan (*role definition*);
2. Pelaksanaan penyusunan kesepakatan tentang kinerja yang diharapkan (*performance agreement*);
3. Pelaksanaan dan perencanaan peningkatan kinerja perawat (*performance improvement plan*);
4. Pelaksanaan dan perencanaan pengembangan individu untuk perawat (*personal development plan*)
5. Pelaksanaan pengelolaan kinerja perawat (*managing performance throughout the year*);
6. Pelaksanaan review kinerja bidan dan perawat (*performance review*)

Dengan panduan *check list*, mengamati dan menganalisis pelaksanaan *performance management* perawat di unit kerja RS Mawaddah Medika. Dalam tahap ini tidak hanya mengamati aktivitas *performance management*, namun juga melihat kelengkapan dokumen dari kegiatan *performance management*. Berikut adalah hasil analisis aktivitas *performance management* bidan dan perawat yang dilakukan di RS Mawaddah Medika.

Tabel 1 Data Hasil Analisis Pelaksanaan *Performance Management* di RS Mawaddah Medika

No	Aktivitas <i>Performance Management</i>	Aktifitas		Dokumen		Analisis
		Dilakukan	Tidak	Ada	Tidak	
1	Pendefinisian Jabatan ( <i>Role Definition</i> )		Tidak		Tidak	Tidak ada penjelasan mengenai tujuan, tanggung jawab, pengetahuan dan ketrampilan serta perilaku yang diharapkan dari sebuah jabatan. Dokumen pendefinisian jabatan berupa <i>job description</i> dan tidak lengkap.
	a. Penjelasan lingkup pekerjaan ( <i>Key Result Area</i> )		Tidak		Tidak	Hanya penjelasan mengenai lingkup pekerjaan, tanpa ada penjelasan mengenai hasil yang harus dicapai.
	b. Penjelasan kompetensi yang dibutuhkan ( <i>Competence Requirement</i> )		Tidak		Tidak	Belum ada standar kompetensi yang ditetapkan sebagai syarat penerimaan karyawan, yang disesuaikan kebutuhan di RS. Perilaku diamati masa orientasi karyawan baru.
	Kompetensi (pengetahuan keahlian tentang pekerjaan)	Teknis		Tidak	Tidak	Tidak ada persyaratan standar kompetensi yang harus dipenuhi karyawan. Pengembangan kompetensi teknis dilakukan saat melakukan pekerjaan
	Kompetensi sikap ( <i>Behavioural competency</i> )	Perilaku; kerja		Tidak	Tidak	Tidak ada persyaratan standar kompetensi perilaku. Standar perilaku yang diinginkan disosialisasikan saat rapat rutin karyawan
2	Penyusunan <i>Performance Agreement</i>		Tidak		Tidak	Tidak ada aktifitas dan dokumen terkait <i>performance agreement</i> .
	a. Penentuan Target		Tidak		Tidak	Tidak ada aktifitas dan dokumen penetapan target.
	b. Penentuan tugas dan tanggung jawab	Dilakukan		Ada		Sebagian data mengenai tugas dan tanggung jawab sudah ada pada dokumen job deskripsi namun belum lengkap dan terperinci
	c. Penjelasan <i>Behavioural Expectations</i>	Dilakukan			Tidak	Disosialisasikan saat proses seleksi dan rapat karyawan, namun tidak ada dokumen yang standar kompetensi.
	d. Sosialisasi nilai ( <i>Values</i> )	Dilakukan		Ada		Nilai dasar dibuat dan mulai disosialisasi -kan saat rapat dan seleksi karyawan.
3	Perencanaan Peningkatan Kinerja SDM		Tidak		Tidak	Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan tanpa perencanaan, situasional.

	a. Perencanaan pendidikan b. Perencanaan pelatihan	Tidak Tidak	Tidak Tidak	Tergantung permintaan dari karyawan atau dokter.
4	Perencanaan Pengembangan SDM	Tidak	Tidak	Tidak ada perencanaan
	a. Pengembangan pengetahuan SDM	Dilakukan	Tidak	Membayai pendidikan D3
	b. Pengembangan keterampilan SDM	Dilakukan	Tidak	Pelatihan dari RS Mawaddah Medikadan dari luar.
5	<i>Managing Performance</i>	Tidak	Tidak	Tiap koordinator mengelola kinerja bawahannya. Tapi tidak mengikuti tahapan <i>Plan, Act, Monitor</i> dan <i>Review</i> (seperti dalam proses performance management)
	a. <i>Actuating</i>	Tidak	Tidak	Tiap koordinator melakukannya tanpa pedoman yang jelas karena tidak ada perencanaan & standar yang mendasari.
	b. <i>Monitoring</i>	Tidak	Tidak	Koordinator memonitor kinerja bawahannya namun tidak seperti yang dimaksud dalam <i>performance management</i> .
	c. Memberikan umpan balik ( <i>feed back</i> )	Tidak	Tidak	Koordinator memberikan umpan balik terhadap kinerja bawahannya namun hanya sebatas verbal dan spontan. Tidak ada catatan mengenai umpan balik yang harus ditindak lanjuti.
6	<i>Performance Review</i>	Tidak	Tidak	Dilakukan hanya pada karyawan yang bermasalah dengan kinerjanya. Tidak ada catatan tentang hasil review, hanya bersifat verbal.

Keterangan :

Sumber : Hasil pengamatan peneliti

Dilakukan : bila pelaksanaan sesuai dengan definisi operasional *performance management*

Tidak dilakukan: bila pelaksanaan tidak sesuai dengan definisi operasional *performance management*

Dokumen ada: bila dokumen sesuai dengan teori *performance management*

Dokumen tidak ada : bila dokumen tidak sesuai dengan teori *performance management*

Pendefinisian jabatan atau *role definition* di RS Mawaddah Medika hanya berupa dokumen *job description* dan tidak lengkap, tidak ada penjelasan mengenai tujuan, tanggung jawab, pengetahuan dan keterampilan serta perilaku yang diharapkan dari sebuah jabatan. Penjelasan lingkup pekerjaan (*key result area*) hanya dijelaskan mengenai lingkup pekerjaan

yang harus dilakukan dan tidak ada penjelasan mengenai hasil yang harus dicapai. Sedangkan untuk *competence requirement* tidak ada standar kompetensi tertentu sebagai syarat penerimaan karyawan baru yang disesuaikan dengan kebutuhan RS Mawaddah Medika, perilaku baru akan diamati saat masa orientasi karyawan baru. Kompetensi teknis dan

perilaku (*behaviour and technical competency*) tidak ada persyaratan standar yang harus dipenuhi oleh bidan dan perawat, pengembangan kompetensi teknis dilakukan pada saat melakukan pekerjaan dan untuk standar kompetensi perilaku disosialisasikan pada saat rapat rutin karyawan.

Di RS Mawaddah Medikatidak ada aktifitas dan dokumen terkait *performance management*. Penentuan target tidak dilakukan dan tidak terdapat dokumen. Untuk penentuan tugas dan tanggung jawab sudah dilakukan dan tercatat dalam dokumen *job deskripsi* namun belum lengkap dan terperinci. Sedangkan penjelasan *behaviour expectation* disosialisasikan pada saat proses seleksi dan rapat karyawan tetapi tidak ada dokumennya. Sosialisasi nilai (*value*) dilakukan pada saat rapat dan seleksi karyawan serta ada dokumennya.

*Managing performance* di RS Mawaddah Medika untuk setiap koordinator mengelola kinerja bawahannya tetapi tidak sesuai dengan standar dalam proses *performance management* (*plan, act, monitor and review*). *Managing performance* terdiri dari *actuating, monitoring, and feedback* yang masing-masing dilakukan pada tiap koordinator tetapi tanpa pedoman dan perencanaan serta standar yang sesuai dengan *performance*

Tabel 2 Deskripsi hasil *role definition* untuk perawat unit kerja rawat inap di RS Mawaddah Medika

No	Rumusan <i>Role Definition</i>	Role	Uraian
1	<b>Tujuan (<i>Purpose of Role</i>)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan pelayanan keperawatan kepada pasien rawat inap secara holistik (bio, psiko, sosio, spiritual), komprehensif dan profesional dengan sentuhan kasih sayang.</li> <li>b. Secara kolaboratif dengan dokter, perawat, asisten apoteker memberikan pelayan kepada neonatus</li> </ul>
2	<b>Tugas Pokok (<i>Key Result Areas</i>)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sebagai mitra kerja dokter dalam melakukan perawatan pasien selama masa rawat inap</li> <li>b. Melakukan Askep sesuai standar</li> <li>c. Membantu ibu untuk memberikan ASI pada bayi (perawatan payudara untuk persiapan menyusui) di ruang rawat inap</li> <li>d. Memberikan KIE kepada pasien dan keluarga pasien</li> <li>e. Melaksanakan program patient safety</li> <li>f. Melakukan pelaporan dan pencatatan sesuai ketentuan</li> </ul>

*management. Feedback* dilakukan hanya sebatas pada verbal dan spontan tanpa ada catatan *feedback* yang harus ditindaklanjuti.

*Performance review* tidak dilakukan sesuai standar dari *performance management* namun hanya dilakukan pada bidan dan perawat yang bermasalah dengan kinerjanya, hanya bersifat verbal dan tidak ada catatan tentang hasil review.

Pada tabel 1 menunjukkan bahwa RS Mawaddah Medikabelum melaksanakan *performance management*. Demikian juga dengan dokumen yang merupakan instrumen untuk melaksanakan *performance management*. Aktivitas *performance management* yang ada berikut dengan dokumennya hanya “Sosialisasi *Value*”. Aktivitas *performance management* yang meliputi *role definition, performance standar, competence requirement, performance and development agreement and plan* belum dilaksanakan di RS Mawaddah Medika. Maka atas dasar hasil analisis tersebut peneliti memulai penelitian pada tahap persiapan instrumen (instrumentalisasi) yang dibutuhkan untuk melaksanakan *performance management*.

Hasil *role definition* berupa *role profile* untuk perawat unit kerja rawat inap di RS Mawaddah Medika dapat dipelajari pada tabel sebagai berikut.

3	<b>Key Output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepuasan dokter</li> <li>b. Kepatuhan pada SOP 100%</li> <li>c. Kepatuhan pada Standar Askep 100%</li> <li>d. Kepuasan keluarga dan pasien</li> <li>e. Pencapaian Indikator SPM</li> <li>f. Pencapaian standar Kamus Kompetensi RS Mawaddah Medika</li> <li>g. Kelengkapan dokumen 100%</li> </ul>
4	<b>Pengetahuan (need to know)</b>	Pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugas sebagai perawat di unit kerja rawat inap sesuai kebutuhan di RS Mawaddah Medika
5	<b>Keterampilan (Able to)</b>	Keterampilan yang mendukung pelaksanaan tugas sebagai perawat di unit kerja rawat inap sesuai kebutuhan di RS Mawaddah Medika
6	<b>Perilaku (Behavioural Competencies)</b>	Berperilaku sesuai harapan yang ditetapkan berdasar nilai dasar di RS Mawaddah Medika

Tabel 3 merupakan hasil rumusan *role profile* untuk perawat unit kerja rawat inap di RS Mawaddah Medika yang direkomendasikan oleh peneliti.

Amstrong (2006: 50) menyatakan bahwa untuk mengembangkan sebuah *role profile* manajer dan karyawan perlu berdiskusi dan membuat kesepakatan mengenai *key result area*, menentukan pengetahuan dan ketampilan yang diperlukan oleh pemegang jabatan serta

memastikan penyamaan persepsi tentang *behavior competency* yang dibutuhkan dan nilai dasar yang harus ditegakkan. Hasil *role definition* berupa *role profile* untuk perawat unit kerja neonatologi di RS Mawaddah Medika dapat dipelajari pada tabel sebagai berikut.

Hasil *role definition* berupa *role profile* untuk perawat unit kerja rawat jalan di RS Mawaddah Medika dapat dipelajari pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4 Deskripsi hasil *role profile* untuk perawat unit kerja rawat jalan di RS Mawaddah Medika

No	Rumusan <i>Role Definition</i>	Uraian
1	<b>Tujuan (Purpose of Role)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Berkolaborasi dengan dokter dalam melakukan pelayanan rawat jalan kepada pasien (spesialis obgyn dan pediatri)</li> <li>b. Bertanggung jawab terhadap kelancaran pelayanan rawat jalan (obgyn dan pediatri)</li> </ul>
2	<b>Tugas Pokok (Key Result Areas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sebagai mitra kerja dokter dalam melakukan pelayanan (spesialis obgyn dan pediatri)</li> <li>b. Memberikan pelayanan kepada pasien rawat jalan sesuai standar</li> <li>c. Melakukan pelaporan dan pencatatan sesuai ketentuan</li> <li>d. Memberikan KIE kepada pasien dan keluarga pasien</li> </ul>
3	<b>Key Outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepuasan dokter</li> <li>b. Kepatuhan pada SPO 100%</li> <li>c. Kepatuhan pada Standar Askep Neonatus 100%</li> <li>d. Kepuasan keluarga dan pasien</li> <li>e. Pencapaian Indikator SPM</li> <li>f. Pencapaian standar Kamus Kompetensi RS Mawaddah Medika</li> <li>g. Kelengkapan dokumen 100%</li> <li>h. Pencapaian standar Kamus Kompetensi RS Mawaddah Medika</li> </ul>
4	<b>Pengetahuan (need to know)</b>	Pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugas sebagai perawat di unit kerja rawat jalan sesuai kebutuhan di RS Mawaddah Medika
5	<b>Keterampilan (Able to)</b>	Keterampilan yang mendukung pelaksanaan tugas sebagai perawat di unit kerja rawat jalan sesuai kebutuhan di RS Mawaddah Medika
6	<b>Perilaku (Behavioural Competencies)</b>	Berperilaku sesuai harapan yang ditetapkan berdasar nilai dasar di RS Mawaddah Medika

## KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini merupakan kesimpulan hasil, analisis hasil, dan pembahasan penelitian pada bab sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. RS Mawaddah Medika belum melaksanakan *performance management* bidan dan perawat baik struktural maupun fungsional. Instrumen untuk melaksanakan *performance management* juga belum tersedia.
2. *Role definition* perawat yang disusun dalam penelitian ini menghasilkan dokumen *role profile*. Dokumen *job definition* yang sudah ada tetap digunakan untuk melengkapi dokumen *role definition*.
3. *Role profile* perlu ditinjau secara berkala untuk menyesuaikan harapan dan tujuan RS Mawaddah Medika dalam hal target serta *key result area* pada bidan dan perawat.
4. *Performance standard* berupa SPM dan SPO yang disusun dalam penelitian ini belum lengkap. Sehingga perlu dilengkapi dan ditinjau kembali, hal ini sesuai dengan proses manajemen yang berkesinambungan.
5. Keberhasilan pelaksanaan *performance management* ditentukan oleh kebijakan dan dukungan top manajemen.

## SARAN

Dengan tersusunnya dokumen *performance management* diharapkan dapat digunakan sebagai panduan dalam melaksanakan *performance management*, sehingga dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja perawat di RS Mawaddah Medika.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice 10<sup>th</sup> Edition*. London: Kogan Page.
2. Toni, D.A, Tonchia, S, 2011. *Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures, International of operations and production management* volume 1, Department of Electric, Managerial and Mechanical Engineering (DIEGM), University of Udine, Italy. [www.jurnal-sdm.blogspot.com](http://www.jurnal-sdm.blogspot.com), 2012.
3. Manajemen Kinerja : Definisi manajemen Kinerja, Pandangan Dasar, Tahapan dan Tujuan Manajemen Kinerja, sitasi Januari 2012.
4. [www.sai-int-org](http://www.sai-int-org), 2001. *Social accountability 8000*, New York USA, sitasi Januari 2012.